© THE QUEEN'S PRINTER FOR ONTARIO
2000

REPRODUCED WITH PERMISSION

L'IMPRIMEUR DE LA REINE POUR L'ONTARIO

REPRODUIT AVEC PERMISSION

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

EXTRAITS DU :

SYSTÈME DE RESPONSABILITÉ INTERNE DANS LES MINES EN ONTARIO

Rapport final : Vérification et recommandations

Pour obtenir un exemplaire du rapport complet, prière d'envoyer un courriel à :

kirsty.cummins@mol.gov.on.ca

Ian M. Plummer

Peter W. Strahlendorf

Michael G. Holliday

Le 31 juillet 2000

(révisé le 21 septembre 2000)

(révisé par le Comité directeur le 23 octobre 2000)

REMERCIEMENTS

Nous tenons tout d'abord à remercier les centaines de personnes qui ont répondu aux questionnaires, qui ont participé à des entrevues, qui nous ont fourni des renseignements et qui ont, en règle générale, fait en sorte que nos visites dans les mines faisant l'objet de la présente étude se déroulent aussi bien. Sans leur concours, leur candeur et les efforts qu'ils ont déployés pour nous, cette étude n'aurait pu être réalisée. Nous tenons également à remercier sincèrement les membres du Comité directeur du SRI pour leur aide, leurs conseils, et oui, à l'occasion, leur candeur :

Candys Ballanger-Michaud	Directrice, région du Nord, ministère du Travail
George Botic	Représentant national en santé et sécurité, Travailleurs canadiens de l'automobile /Canadian Union of Mine, Mill ans Smelter Workers
Bernie Deck	Coordonnateur provincial, mines, ministère du Travail
Ric deMeulles	Directeur général, Mining and Aggregates Safety and Health Association
Warren Holmes	Premier vice-président, activités canadiennes d'exploitation minière, Falconbridge Ltd.
Nancy Hutchison	Coordonnatrice, Services de santé et de sécurité et soutien technique, Métallurgistes unis d'Amérique
Fergus Kerr	Directeur du secteur des mines et des agrégats, Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail
Don McGraw	Président du comité de santé et de sécurité, Métallurgistes unis d'Amérique
Tim Millard (président du Comité)	Ancien sous-ministre du ministère du Travail
Ron Rafuse	Surintendant des transports, Inco Ltd.
Andy Rickaby	Vice-président, activités minières et environnementales, Denison Mines Ltd.
Al Robb	Représentant, Syndicat des communications, de l'énergie et du papier
Peter Rowlandson	Directeur général, Hemlo Operations, Williams Operating Corporation

Enfin, nous tenons à souligner à quel point nous apprécions le travail acharné et le sens de l'organisation extraordinaire (pour ne pas dire parfois presque surhumain) de Kirsty Cummins du ministère du Travail, qui ont permis de maintenir ce projet sur la bonne voie.

RÉSUMÉ

INTRODUCTION

Voici le troisième et dernier rapport d'une étude portant sur le Système de responsabilité interne (SRI) dans les mines souterraines ontariennes.[1] Notre principal objectif consistait à élaborer un outil de vérification permettant d'évaluer l'état de ce système. Le présent rapport, qui décrit celui qui a été retenu au terme d'une vérification d'essai dans six exploitations, propose des moyens de l'améliorer et contient des conseils pour ceux qui voudraient l'utiliser.

L'étude a été menée sous la surveillance du Comité directeur du SRI, qui était composé de représentants du gouvernement, de l'industrie et de syndicats. Ce comité a choisi les six exploitations où l'outil de vérification a été mis à l'essai, à savoir quatre mines en roche dure (deux mines d'or et deux mines de métaux communs) et deux mines en roche tendre :[2]

Falconbridge Ltd. Mine Kidd Creek Timmins	Inco Ltd. Mine Creighton Copper Cliff	Georgia Pacific Corp. Mine Caledonia Caledonia
Sifto Canada Inc. Mine Goderich Goderich	Placer Dome Canada Ltd. Mine Musselwhite Thunder Bay	Teck-Corona Operating Corp. Mine David Bell Marathon

Ces exploitations n'ont pas été choisies au hasard parmi les mines souterraines ontariennes, mais plutôt afin de réunir un large éventail de mines des deux types et de rendements en matière de santé et de sécurité. En outre, le Comité directeur a sélectionné deux sociétés minières et y a utilisé l'outil de vérification dans le but principal d'examiner le lien entre les employés de la mine et ceux des entreprises au plan du SRI. Les visites se sont échelonnées de la fin de février au début d'avril 2000.

---

1 Les deux rapports antérieurs étaient les suivants : I.M. Plummer, P.W. Strahlendorf et M.G. Holliday, *THE INTERNAL RESPONSIBILITY SYSTEM IN ONTARIO MINES — Interim Report #1: Description of the IRS* (remis au Comité directeur du SRI le 30 novembre 1999) et I.M. Plummer, P.W. Strahlendorf et M.G. Holliday, *THE INTERNAL RESPONSIBILITY SYSTEM IN ONTARIO MINES— Interim Report #2: The Pilot Audit* (remis au Comité directeur le 7 février 2000).

2 Au cours de la phase pilote du projet, une version antérieure de l'outil de vérification a été mise à l'essai dans deux exploitations (également choisies par le Comité directeur du SRI), à savoir la mine Craig, située à Onaping, et la mine Campbell de Red Lake. L'expérience ainsi acquise a permis d'apporter des modifications aux questionnaires utilisés dans le cadre de la vérification.

LE SYSTÈME DE RESPONSABILITÉ INTERNE (SRI)

Avec l'aide du Comité directeur du SRI, nous avons mis au point une description du Système de responsabilité interne, qui explique également le rôle et les responsabilités des personnes assurant un soutien au SRI, ainsi qu'un certain nombre d'éléments importants pour la réussite d'un SRI. Le modèle de SRI élaboré est conforme aux descriptions antérieures contenues dans les rapports de Ham and Burkett. Les questionnaires utilisés dans le cadre de la vérification et notre interprétation des réponses étaient fondés sur cette description.

Description du SRI

Le SRI est un système dans lequel chaque membre d'une organisation est *directement* responsable de la santé et de la sécurité, cela étant un élément essentiel de ses tâches. Peu importe le poste qu'il occupe au sein de l'organisation, il assure la santé et la sécurité d'une manière qui convient à son type de travail. Chaque personne fait preuve d'initiative en matière de santé et de sécurité, travaille à la solution des problèmes et apporte continuellement des améliorations. Cela se fait de façon individuelle ou en collaboration avec d'autres. Une des responsabilités *personnelles* du président d'une entreprise consiste à s'assurer que tout son système de responsabilité directe en matière de santé et de sécurité est établi, favorisé et amélioré au fil du temps. Une mise en oeuvre réussie du SRI devrait permettre d'allonger progressivement les intervalles entre les accidents ou les maladies professionnelles.

Outre ceux ayant une responsabilité *directe*, un certain nombre de personnes et d'organismes ont une responsabilité *de soutien* en matière de santé et de sécurité. Dans toute organisation, le Comité mixte sur la santé et la sécurité au travail (CMSST) joue un tel rôle :

- à l'égard de la santé et de la sécurité en général;
- pour le bon fonctionnement du SRI.

Le personnel de santé et de sécurité[3] de l'organisation joue également un rôle *de soutien*.

Ceux qui participent au fonctionnement du SRI de *l'extérieur* de l'organisation sont les associations pour la sécurité au travail (p. ex. la MASHA), le ministère du Travail, les syndicats[4] et les autres. Le ministère du Travail peut exercer une autorité directe pour résoudre des problèmes de santé et de sécurité en milieu de travail, principalement par l'intermédiaire des ordonnances émises par ses inspecteurs. Le tableau A présente les intervenants qui jouent un rôle direct ou un rôle de soutien.

---

3 Cela comprend le coordonnateur de la santé et de la sécurité, l'hygiéniste, l'infirmière, etc.

4 Les membres du syndicat et leurs représentants qui font partie du personnel de l'employeur appartiennent à l'organisation interne de ce dernier. Le syndicat dispose également, en matière de santé et de sécurité, de ressources externes à l'organisation.

Éléments clés de la réussite d'un SRI

1. Chacun doit souhaiter sincèrement la prévention des accidents et des maladies.
2. Chacun doit accepter que les accidents et les maladies ont des causes et que celles-ci peuvent être éliminées en tout ou en grande partie.
3. Chacun doit accepter qu'il est possible de réduire constamment les risques de manière que l'intervalle entre les accidents et les maladies s'allonge continuellement.
4. Chacun doit accepter que la santé et la sécurité constituent une partie essentielle de son travail. (La santé et la sécurité ne sont pas des éléments supplémentaires; elles font partie du travail.)
5. Chacune doit bien comprendre de quoi il est responsable, ce qu'il peut faire pour changer les choses et quand agir.
6. Chacun doit se voir demander régulièrement d'expliquer ce qu'il a fait pour assurer la santé et la sécurité au travail.
7. Chacun doit bien comprendre ses compétences et ses limites et doit être en mesure de remplir ses obligations.
8. Chacun doit tenter d'éviter un conflit lorsqu'il essaie de réduire un risque.
9. Personne ne doit se contenter uniquement de respecter les consignes et les normes de santé et de sécurité; il faut s'efforcer d'améliorer les méthodes de travail pour réduire les risques.
10. Lorsqu'on est incapable de réduire soi-même les risques, il faut coopérer avec d'autres pour aller au-delà du simple respect des consignes et des normes de santé et de sécurité et s'efforcer d'améliorer les méthodes de travail.
11. Tous doivent comprendre le SRI, y croire et prendre les mesures qui s'imposent pour le rendre efficace à tous les paliers de l'organisation.
12. Personne ne doit craindre de représailles pour avoir utilisé les mécanismes du SRI.

TABLEAU A : *Participants ayant la responsabilité directe du SRI et participants jouant un rôle de soutien*

PARTICIPANTS AU SYSTÈME DE RESPONSABILITÉ INTERNE	
Responsabilité directe	**Rôle de soutien**
Membres du conseil d'administration Dirigeants de l'entreprise Cadres supérieurs Contremaîtres Travailleurs	INTERNE Comité mixte sur la santé et la sécurité au travail Personnel de santé et sécurité [5] Ingénieurs[5] Autres employés[5] Syndicat(s)[6] EXTERNE Syndicat(s)[6] Associations pour la sécurité au travail Centre d'aide aux travailleurs Ministère du Travail CSPAAT Fournisseurs

DÉMARCHE DE VÉRIFICATION

L'outil de vérification comportait quatre principaux volets :

- réponse aux questionnaires par des représentants de chacun des paliers de responsabilité liés au SRI;
- entrevues de suivi avec un échantillon représentatif des répondants aux questionnaires;
- observation de la situation en milieu de travail et discussion y relative;
- choix de documentation par le CMSST de la mine en vue de fournir des exemples de la mise en œuvre du SRI.

Il y avait 10 questionnaires différents, soit six pour les différents paliers de responsabilité directe et quatre pour les intervenants ayant un rôle de soutien :

---

5 Bien que ces intervenants jouent un rôle de *soutien* à tous les SRI qu'on retrouve en milieu de travail, ils participent également de façon *directe* au SRI de leur propre lieu de travail.

6 Voir la note 4.

Responsabilité directe	Rôle de soutien
Membre du conseil d'administration de l'entreprise	Coprésidents du CMSST
Cadres supérieurs	Membres agréés
Directeurs de mine	Spécialiste en santé et sécurité au travail
Surveillants-chefs	Inspecteurs du ministère
Contremaîtres	
Travailleurs	

Chaque questionnaire comprenait entre 30 et 40 questions. À l'exception de la première question (fermée), nous avons posé deux catégories de questions : la première catégorie visait à savoir si les répondants étaient « pas d'accord », « peu d'accord », « assez d'accord » ou « très d'accord » avec un énoncé portant sur un aspect du SRI relatif à leur travail. Les questions de la deuxième catégorie amenaient les répondants à fournir des renseignements directs en les enjoignant à répondre par « oui » ou « non ».

Dans chaque exploitation, nous avons remis des questionnaires à environ 25 travailleurs (les nombres variaient de 14 à 27), à environ cinq contremaîtres (les nombres variaient de 3 à 7), à environ trois cadres intermédiaires (les nombres variaient de 0 à 5), au directeur, aux deux coprésidents du CMSST, aux deux membres agréés et au coordonnateur de la santé et de la sécurité. Dans chacune d'elle, nous avons mené des entrevues de suivi auprès d'environ un tiers des travailleurs et contremaîtres, d'environ la moitié des cadres intermédiaires et membres du CMSST, du directeur de la mine et du coordonnateur de la santé et de la sécurité. Nous avons également interrogé des travailleurs de façon informelle pendant que nous visitions une mine souterraine. En outre, nous avons demandé aux dirigeants de chaque exploitation de nous fournir des preuves documentaires qui selon eux pourraient servir à illustrer le fonctionnement du SRI. Nous avons aussi fait remplir les questionnaires par les inspecteurs responsables au sein du ministère du Travail; nous avons tenté de faire de même auprès de deux dirigeants et d'un membre du Conseil d'administration de chaque entreprise et nous avons mené des entrevues de suivi auprès de tous ceux qui ont répondu aux questionnaires. Le Tableau B présente le nombre de questionnaires remplis et d'entrevues réalisées.

TABLEAU B : *Total des questionnaires remplis et des entrevues de suivi menées durant la vérification d'essai*

	QUESTIONNAIRES REMPLIS	ENTREVUES DE SUIVI
MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	4	4
DIRIGEANTS	10	9
DIRECTEURS DE MINE	8	8
CADRES INTERMÉDIAIRES	19	13
CONTREMAÎTRES	34	18
TRAVAILLEURS	151	56
COPRÉSIDENTS	11	8
MEMBRES AGRÉÉS	15	13
COORDONNATEURS DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ	7	7
INSPECTEURS	8	8
TOTAUX	**267**	**144**

VALIDATION DE LA VÉRIFICATION

Dans le but de valider l'outil de vérification, nous avons comparé les réponses à certains groupes de questions avec le dossier de sécurité de l'exploitation. Aux fins de cette comparaison, nous avons utilisé pour principale statistique la fréquence des incidents nécessitant des soins médicaux (ISM).[7] Dans le but de rendre cette comparaison significative, il nous fallait calculer les fréquences sur une période suffisamment longue. Comme les statistiques de sécurité de l'une des quatre exploitations ne remontaient qu'à 1997, nous avons utilisé la période de 1997 à 2000.

L'analyse complète de la grande quantité de données recueillies auprès des six exploitations visitées dans le cadre de la vérification d'essai aurait nécessité beaucoup plus de temps que nos ressources nous le permettaient. En conséquence, nous avons choisi de nous concentrer sur deux des aspects des données contenues dans les questionnaires. L'un d'eux a trait à une question qui demande aux répondants d'indiquer

---

7 Nous avons également examiné la fréquence des incidents comportant des heures de travail perdues (HTP), mais puisque ceux-ci ont une portée considérablement moins grande que les ISM, la corrélation avec les réponses aux questionnaires n'était pas aussi évidente.

ce que le SRI ***devrait être***, et l'autre à des groupes de questions portant sur divers aspects du rendement réel du SRI.

Perception individuelle du SRI

La première question (Question 1a) de tous les questionnaires était fermée (à choix multiple) et contenait 13 énoncés distincts. Elle demandait aux répondants de tous les paliers du système de responsabilité ce qu'ils croyaient que le SRI ***devrait être***. Puisque la même question était posée à tout le monde, les réponses donnent un bon aperçu du degré de compréhension actuelle du SRI dans les exploitations – (consulter le Tableau C).

La méthode de notation décrite à la note ci-dessous[8] a permis d'établir que la compréhension globale du SRI se situait à 70 p. 100. En règle générale, la compréhension s'améliore lorsque l'on gravit la chaîne de responsabilité directe de l'exploitation. Les travailleurs, pris collectivement, présentent le niveau de compréhension le plus faible, alors que les directeurs de mine présentent le plus élevé; la compréhension a fléchi quelque peu au palier des dirigeants d'entreprise. Dans le groupe du personnel de santé et sécurité (membres du CMSST et coordonnateurs de la santé et de la sécurité), on a également montré une excellente compréhension. On peut également observer des répartitions similaires sur le plan de la compréhension en examinant les mines individuellement.

---

[8] NOTATION : Nous avons noté la compréhension de chaque répondant en attribuant 12,5 p. 100 à chacun des énoncés **a**, **c**, **d**, **f**, **h**, **k**, **l** et **m** et –20 p. 100 à chacun des énoncés **b**, **e**, **g**, **i** et **j**, puis nous avons calculé le résultat. Ainsi, les répondants ont obtenu une note de 100 p. 100 s'ils avaient coché **a**, **c**, **d**, **f**, **h**, **k**, **l** et **m**, mais aucun autre énoncé, et de 0 p. 100 s'ils avaient coché les 13 énoncés ou aucun d'entre eux (les répondants auraient obtenu une note de –100 p. 100 s'ils avaient coché **b**, **e**, **g**, **i** et **j**, mais aucun autre énoncé). Dans les cas où les résultats étaient négatifs, nous avons attribué 0 p. 100.

TABLEAU C : *Résumé des réponses à la question 1a sous forme de pourcentages*

Je crois que le Système de responsabilité interne (SR1) **devrait** souligner que :	Trav n= 151	Cont. n= 34	C.int n= 19	DM n= 8	Dirig. n= 10	Ad m. n= 4	CMSST n= 26	CCS n= 7	Insp. n= 8	M n= 26
a) tous les employés (de la paroi rocheuse à la salle du Conseil) doivent porter attention à la santé et la sécurité en tant qu'éléments essentiels de leurs tâches;	88	91	100	100	100	100	100	100	100	
b) les travailleurs sont les seuls à assurer leur sécurité et celle de leurs collègues;	11	6	0	0	0	0	0	0	13	
c) les contremaîtres et les cadres supérieurs coopèrent avec les travailleurs pour prévenir et résoudre les problèmes;	71	94	95	100	80	100	96	100	100	
d) nous travaillons tous ensemble pour améliorer le milieu de travail en réduisant ou en éliminant les risques relatifs à la santé et à la sécurité;	81	97	95	100	100	100	96	100	88	
e) le Comité de santé et de sécurité est directement responsable de la sécurité en milieu de travail;	24	15	11	13	20	50	19	0	25	
f) le président de l'entreprise a une certaine responsabilité à l'égard de la santé et de la sécurité des travailleurs;	67	79	79	100	100	100	81	86	78	
g) le contremaître ne fait que s'assurer que les travailleurs suivent les consignes et les méthodes;	9	3	0	0	0	0	4	0	0	
h) si le travailleur est incapable de régler le problème, le contremaître l'aidera à trouver la solution;	77	91	79	100	80	100	88	86	75	
i) si le travailleur est incapable de régler le problème, la seule issue consiste à refuser de travailler;	11	3	0	0	0	0	0	0	0	
j) le coordonnateur de la santé et de la sécurité trouve les problèmes et demande aux travailleurs de les corriger;	11	6	0	0	0	0	4	0	0	
k) le Comité de santé et de sécurité constitue une ressource;	66	79	79	100	100	100	92	100	88	
l) le Comité de santé et de sécurité aide à résoudre des problèmes lorsque les autres moyens échouent; »	68	76	89	50	40	25	77	57	88	
m) nous allons au-delà de la correction des problèmes et tentons d'améliorer la santé et la sécurité dans les activités d'exploitation.	66	79	84	100	90	100	88	100	88	
NOTE	**60**	**80**	**85**	**91**	**82**	**81**	**85**	**91**	**82**	**70**

L'aptitude de cette question fermée à donner un « instantané » de la compréhension du SRI dans une exploitation nous est apparue dès le début des visites de la vérification d'essai. C'est pour cette raison que nous avons saisi l'occasion de la combiner à une question supplémentaire demandant aux répondants d'évaluer la façon dont le SRI fonctionnait réellement à leur lieu de travail. Cette question enjoignait les répondants à indiquer s'ils étaient « pas d'accord », « peu d'accord », « assez d'accord » ou « très d'accord » avec l'énoncé suivant : « Compte tenu de ma réponse à la question 1a, je crois que le SRI fonctionne efficacement dans mon lieu de travail ».[9] Nous nous sommes servis de cette question supplémentaire (question 1b) dans quatre des six exploitations.

En partant de l'hypothèse que la validité de l'évaluation des répondants concernant le SRI dans leur lieu de travail (soit la question 1b) augmente proportionnellement à leur compréhension du système (soit la question 1a), nous avons multiplié pour chaque répondant la note obtenue à 1b par la note obtenue à 1a. Le produit représente l'évaluation de l'efficacité du SRI de l'exploitation selon cette personne. Nous avons examiné l'efficacité du SRI de l'exploitation d'après les réponses des travailleurs miniers aux questions 1a et 1b (les travailleurs miniers constituaient le seul groupe dont le nombre de réponses était suffisant pour faire une comparaison valide), et nous les avons comparées au dossier de sécurité de l'exploitation. Les résultats de cette comparaison sont présentés à la Figure A. Il existe une corrélation remarquablement étroite entre l'efficacité du SRI d'une exploitation (évaluée d'après les réponses des travailleurs aux questions 1a et 1b) et son dossier de sécurité—en principe, la fréquence des ISM est inversement proportionnelle à la note obtenue pour les questions 1a et 1b combinées.[10]

---

9 NOTATION : Nous avons attribué 0 p. 100 à « pas d'accord », 33 p. 100 à « peu d'accord », 67 p. 100 à « assez d'accord » et 100 p. 100 à « très d'accord ».

10 À la Figure A, la droite de régression des moindres carrés est significative (selon le test de Student) au niveau de 1 p. 100 ($p = <0,01$). Autrement dit, une telle droite pourrait se produire au hasard ***seulement*** une fois sur cent.

FIGURE A : *Rendement en matière de sécurité d'une exploitation minière par rapport à l'efficacité de son SRI (selon les réponses des travailleurs aux questions 1a et 1b)*

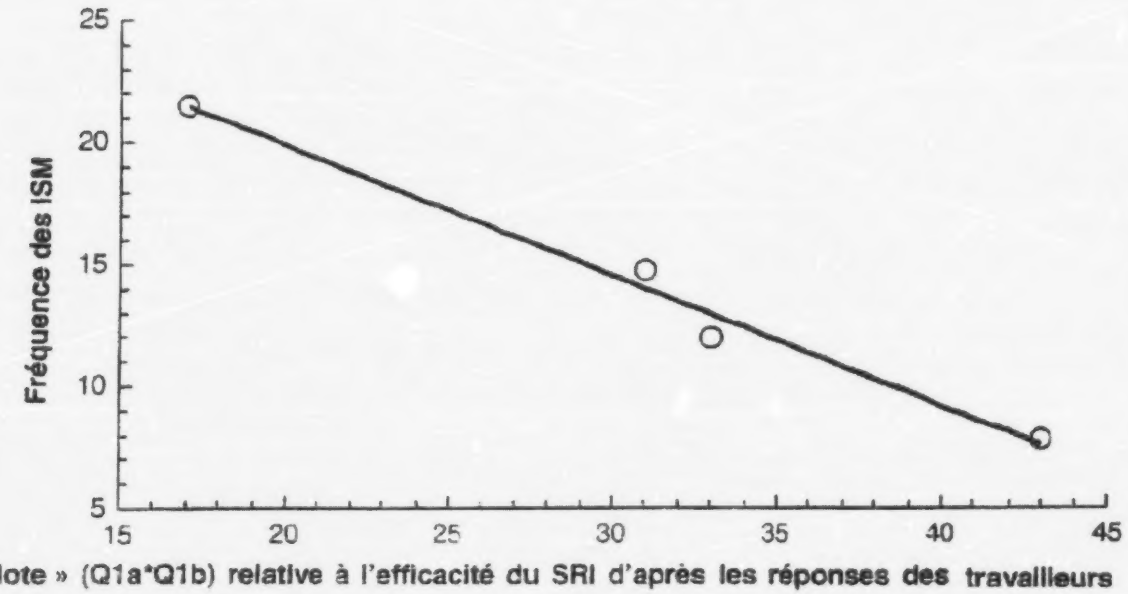
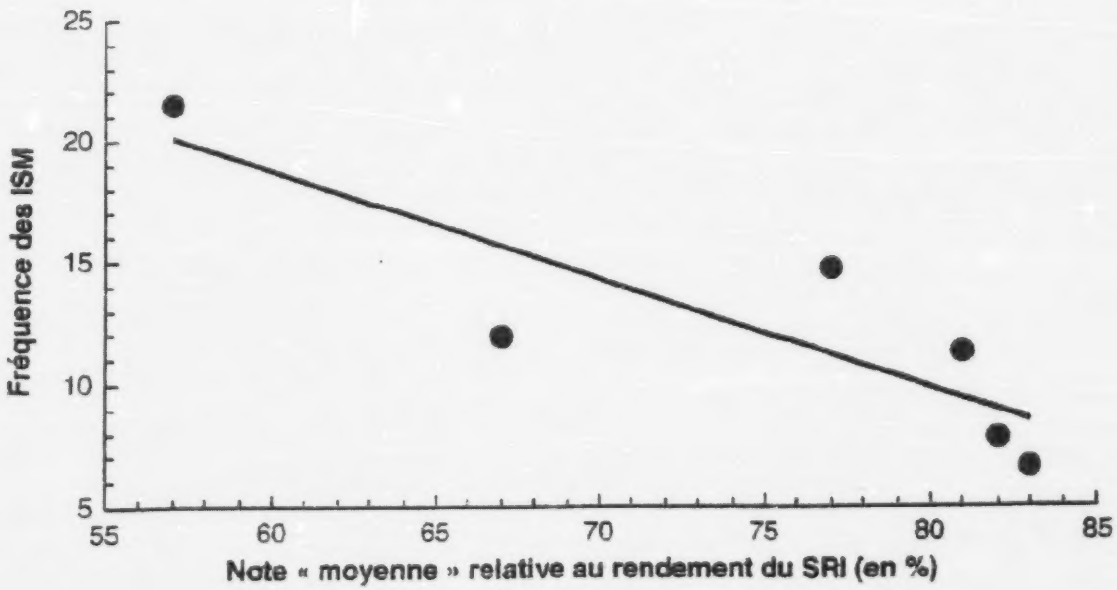


FIGURE B : *Rendement en matière de sécurité d'une exploitation minière et par rapport à la note « moyenne » relative au rendement de son SRI.*



Indicateurs de rendement du SRI

Bon nombre des questions ont été conçues pour examiner la circulation de l'information et la responsabilité en amont et en aval et à l'intérieur de la chaîne de responsabilité. Pour examiner les relations avec les statistiques de sécurité, nous avons choisi les grappes de questions traitant des indicateurs de rendement du SRI. Ces grappes avaient trait aux neufs indicateurs de rendement du SRI indiqués ci-dessous et touchaient tous les paliers de la chaîne de responsabilité.

Perceptions [34][11]	Responsabilité [4]	Obligation de rendre compte [8]
Préoccupations et réponses relatives à la santé et à la sécurité [16]	Initiatives et réponses [26]	Problèmes et réponses relatifs au SRI [45]
Démonstration de leadership [39]	Planification du travail [8]	Circulation de l'information [6]

Pour comparer le rendement du SRI avec le dossier de sécurité des exploitations, nous avons procédé arbitrairement en calculant la moyenne des « notes » des neuf indicateurs (les questions individuelles étaient notées d'une façon semblable à celles décrites dans la section précédente). Le résultat obtenu pour les six exploitations est indiqué à la figure B. Il existe une bonne corrélation entre les notes associées aux neuf indicateurs, dans leur ensemble, et les statistiques de sécurité des six exploitations minières : plus la note était élevée, plus la fréquence des ISM était basse.

ANALYSE DES QUESTIONNAIRES

Nous avons réuni les questions en un ensemble de « grappes » avant de les analyser; par exemple, les questions touchant la planification du travail sont regroupées dans la grappe « planification ». Une grande partie du rapport porte sur l'analyse de certaines questions telles que : « Pourquoi les exploitations présentant le meilleur rendement en matière de sécurité ont-elles obtenu des notes élevées dans le questionnaire? Quelles questions ou quelles grappes de questions ont contribué le plus à l'obtention d'une note élevée? Pourquoi? » Cet exercice nous a permis de faire des suggestions quant à la façon d'améliorer l'outil de vérification.

Nous avons abordé cette tâche sous deux angles différents. Nous avons d'abord examiné les réponses en tenant compte de « concepts » comme le leadership (à tous les paliers de l'organisation), la planification du travail et la circulation de l'information. Nous les avons ensuite analysées du point de vue de chaque palier de l'organisation; par exemple, quel a été le rendement des contremaîtres ou des directeurs de mine en tant que groupe?. La première analyse portait sur des concepts, tandis que la deuxième s'intéressait plus à la structure.

L'exercice consistait essentiellement à examiner les résultats de chacune des questions des différentes grappes. Il est presque impossible de résumer en peu de mots un travail aussi détaillé sauf sous forme de recommandations, que l'on peut trouver au dernier chapitre du présent rapport. En conséquence, nous suggérons aux lecteurs du

---

[11] Les nombres indiqués entre crochets représentent le nombre de questions composant chaque ensemble.

présent résumé de consulter les chapitres 4 et 5 afin d'obtenir plus de précisions quant aux raisons qui motivent ces recommandations.

Indicateurs de rendement du SRI

> À première vue, il ne semblait pas y avoir de relation entre la prépondérance des questions posées aux travailleurs et l'importance de la corrélation entre le rendement du SRI et les statistiques d'incidents nécessitant des soins médicaux. Plusieurs raisons peuvent expliquer cela. Le grand nombre de travailleurs qui ont répondu en est une, mais la plus probable a plutôt trait à la façon dont les abstractions doivent être absorbées et converties en améliorations concrètes dans les conditions et les pratique pour réduire les risques. Ce sont les travailleurs qui sont le mieux à même de constater si les politiques, les systèmes, les activités de leadership, etc., sont mis en pratique. Inversement, on pourrait dire que les personnes plus haut placées connaissent habituellement très bien les « bonnes » réponses à donner aux questions axées sur le système. Il se peut que le désir des cadres supérieurs de « bien paraître » dans l'enquête ait eu une incidence sur les résultats, ce qui aurait alors donné une réponse plus homogène d'une exploitation à l'autre, indépendamment du rendement en matière de santé et de sécurité au travail.

La grappe « planification » : Cette grappe ne comprenait que huit questions. Trois d'entre elles s'adressaient aux travailleurs et trois aux contremaîtres. On a donc beaucoup insisté sur les opinions des gens les plus près du travail à accomplir. Cette grappe de questions a présenté une très bonne corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Les lieux où les travailleurs et les contremaîtres participaient activement à la planification tendaient à être ceux où l'on avait observé le moins d'accidents (selon le nombre d'incidents nécessitant des soins médicaux).

La grappe « information » : Cette grappe ne comportait que six questions et seulement l'une d'elles s'adressait aux travailleurs. Cependant, les réponses présentaient, dans l'ensemble, une corrélation significative avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Dans les lieux de travail où les exécutants obtiennent rapidement une bonne information en matière de santé et de sécurité, ceux qui prennent quotidiennement les décisions pratiques au sujet du travail, de la santé et de la sécurité prendront d'excellentes en ce qui a trait à la réduction des risques. On a toujours dit du SRI que l'un de ses principes les plus fondamentaux était la transparence en matière de santé et de sécurité. Dans le domaine juridique, on désigne cela par le « droit de savoir ». Ce que l'on pourrait décrire plus précisément comme des « obligations de dire » pour l'employeur et les surveillants. En règle générale, on peut dire que les gens prennent de meilleures décisions, à tous les paliers du SRI, s'ils sont bien informés au sujet des dangers et de la prévention. L'information est le « lubrifiant » nécessaire à une résolution de problèmes réussie dans le système.

La grappe « perceptions » : Cette grappe relativement considérable comptait 34 questions et, dans l'ensemble, les réponses ont permis d'établir une corrélation raisonnable avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Les questions étaient réparties parmi tous les intervenants du lieu de travail (quoique avec une légère préséance aux travailleurs et aux contremaîtres) et traitaient des sujets suivants :

1. Croyait-on pouvoir s'adresser au palier suivant du SRI sans crainte d'une mauvaise réaction?

2. Croyait-on en un conflit fondamental entre la santé et la sécurité au travail et la production ou la rentabilité?

3. Croyait-on que la santé et la sécurité au travail faisaient partie de la gestion de la qualité?

4. Croyait-on que le respect des méthodes établies était incompatible avec la production?

5. Percevait-on les objectifs de la santé et de la sécurité comme étant supérieurs à la simple conformité aux règlements?

6. Croyait-on qu'un des rôles du CMSST était d'agir en tant que vérificateur interne?

Bien qu'il soit difficile de mesurer les perceptions de façon sûre et que l'on débatte toujours de l'importance comparative des perceptions et des comportements, nous supposons ici que de bons indicateurs de l'efficacité du SRI résulteront de la présence de certaines idées fondamentales dans l'esprit des intervenants du lieu de travail. En règle générale, nous pouvons affirmer qu'il y avait habituellement une bonne variation dans les réponses des travailleurs et que cette variation évoluait en parallèle avec le rendement en matière de santé et de sécurité de la mine. Aux questions qui nécessitaient une auto-évaluation de la part des surveillants et des directeurs, nous avons habituellement obtenu des réponses relativement homogènes (et positives, du point de vue des gestes des répondants) d'une exploitation à l'autre, ce qui a peu favorisé à la corrélation entre cette grappe et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail.

La grappe « préoccupations et réponses relatives à la santé et à la sécurité » : Ce groupe de 16 questions traitait de l'interaction des gens entre les paliers de l'organisation relativement au traitement des préoccupations et des plaintes liées à la santé et à la sécurité au travail. Six d'entre elles portaient sur l'interaction entre le travailleur et le contremaître. Prises collectivement, les réponses des cadres aux questions leur demandent de s'auto-évaluer étaient plutôt homogènes et positives; par conséquent, les résultats obtenus pour cet ensemble n'étaient pas corrélés avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail.

Nous nous attendons à ce que le noyau du SRI agisse en tant que « mécanisme de filtrage » afin que les travailleurs et les contremaîtres puissent régler rapidement bon nombre des petits problèmes. Il faudra toutefois soumettre aux niveaux supérieurs les problèmes nécessitant des ressources plus importantes ou ayant une incidence trans-organisationnelle. Peu d'entre eux atteignent le sommet de la hiérarchie. Les nombreux problèmes peu importants auront tendance à constituer des causes directes d'accidents et de risques. Les quelques problèmes importants seront plutôt des erreurs systémiques qui sont à l'origine des causes directes.

La grappe « initiatives et réponses » : Cette grappe comptait 26 questions. Seulement trois d'entre elles s'adressaient aux travailleurs et cinq aux contremaîtres. Nous avons accordé plus d'attention aux cadres intermédiaires, en leur posant sept

questions. Il n'y avait pas de corrélation réelle entre les réponses en général et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail.

Dans cette grappe, nous avons posé beaucoup de questions au sujet de l'initiative personnelle relativement à la santé et à la sécurité au travail. La grappe « préoccupations », ci-dessus, avait trait aux aspects *classiques* des inquiétudes, rapports et plaintes : traditionnellement, les gens constatent des problèmes (défectuosités, infractions, dangers, etc.) et les règlent ou les soumettent à une autre personne. La démarche axée sur la qualité préconise cependant que les gens aillent au-delà des éléments négatifs et traditionnels. Ils doivent penser à des moyens d'améliorer les activités auxquelles ils participent.

La grappe « obligation de rendre compte » : Huit questions ont été posées à tous les paliers de responsabilité directe, à l'exception des travailleurs. Bien que l'on ait pu s'attendre à une forte corrélation entre le rendement en matière de santé et de sécurité au travail et la mesure dans laquelle les personnes associées au SRI étaient officiellement tenues responsables des activités correspondantes, les réponses à ces questions prises individuellement ou collectivement, n'ont pas donné de résultats parallèles au rendement.

La grappe « démonstration de leadership » : Cette grappe ne présentait pas de corrélation significative avec le rendement en matière de santé et de sécurité. À première vue, cela va à l'encontre de l'idée généralement acceptée selon laquelle la réussite en matière de santé et de sécurité dépend d'un engagement qui commence aux paliers les plus élevés. Nous croyons que le leadership est important à tous les paliers, mais qu'il incombe en particulier aux cadres de donner le ton, d'instaurer une culture d'entreprise et de promouvoir le SRI. Cette grappe comprenait 39 questions, dont seulement deux s'adressaient aux travailleurs.

La grappe « problèmes et réponses relatifs au SRI » : Nous n'avons pas observé de corrélation significative entre cette grappe et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Elle contenait le plus de questions, soit 45 au total. Deux seulement s'adressaient directement aux travailleurs (4 p. 100 du total). Il est probable que cela soit la principale raison de la faible corrélation.

La grappe comprenait plusieurs sous-thèmes :

- le signalement aux paliers supérieurs des problèmes relatifs au rendement du SRI;
- la réaction à ces signalements;
- le rôle du CMSST et du représentant des travailleurs en ce qui a trait au SRI;
- le rôle du professionnel de la santé et de la sécurité au travail en ce qui a trait au SRI;
- l'utilisation de « l'analyse du SRI »;
- l'existence d'une version « tronquée » du SRI.

En raison de sa taille et des sous-thèmes qu'elle comprend, il serait préférable de diviser cette grappe en plusieurs grappes distinctes.

La grappe « responsabilité » : Cette grappe ne comprenait que quatre questions portant sur la responsabilité dans les rapports entre les travailleurs et les contremaîtres. Paradoxalement, elle s'est avérée décevante. Qui aurait cru que la grappe

« responsabilité » du point de vue du système de *responsabilité* interne révélerait peu de corrélation significative avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail? Tout ce que nous pouvons dire, c'est que la grappe contenait peu de questions et que sa portée et son incidence étaient limitées.

Analyse du SRI à tous les paliers de l'organisation

Aux fins de l'analyse des aspects « structuraux » du SRI, nous nous sommes penchés sur deux questions fondamentales concernant chaque groupe faisant partie du système, la première étant « le groupe comprend-il bien le SRI? » et la seconde, « le groupe est-il déterminé à faire ce qu'il faut dans le cadre du SRI? ». Le leadership n'est pas réservé aux gens des plus hauts paliers de direction. En matière de santé et de sécurité, il faut faire preuve de leadership à tous les paliers.

Dirigeants d'entreprise et membres du Conseil d'administration : Six questions s'intéressaient au degré de compréhension du SRI chez les dirigeants d'entreprise, et sept, chez les membres du Conseil d'administration.[12] À ce palier de direction, le plus élevé, nous n'avons constaté aucune corrélation entre les réponses fournies (considérées comme un tout ou individuellement) et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Par conséquent, les résultats, qu'ils soient bons ou mauvais, ne nous en apprennent pas davantage car ils ne sont pas liés au rendement en matière de santé et de sécurité au travail. En règle générale, nous avons obtenu les mêmes bonnes réponses sans égard au dossier des accidents, qu'il soit bon ou mauvais.

La grappe ayant pour thème l'« engagement des dirigeants de l'entreprise » (qui contenait 56 questions au total) consistait en des questions adressées aux dirigeants et aux membres du Conseil d'administration, *ainsi qu*'aux autres participants au SRI. Les réponses fournies, prises en compte comme un tout, étaient peu corrélées au rendement de l'exploitation en matière de santé et de sécurité au travail. Ce manque de corrélation pourrait s'expliquer en partie par l'homogénéité considérable des réponses données par les membres de la haute direction, sans égard à l'exploitation dont ils parlaient.

Directeurs de mine : Les réponses aux questions concernant la compréhension du SRI chez les directeurs de mine (grappe de huit questions) ont révélé une corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité. Cependant, les réponses à celles concernant leur engagement à l'égard du SRI (36 questions) n'offraient pas de corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Ce problème pourrait s'expliquer en partie par l'homogénéité considérable des réponses fournies par les directeurs de mine sans égard à l'exploitation dont ils parlaient et par le fait que ces questions constituaient presque la moitié de la grappe. Dans le noyau central du SRI, le directeur de mine se situe entre les cadres intermédiaires et les dirigeants. Six questions adressées aux cadres intermédiaires s'intéressaient à leur interaction avec le directeur de mine, et trois interrogeaient les dirigeants sur le rendement de celui-ci. Les directeurs de mine devaient quant à eux répondre à 16 questions leur demandant en gros d'évaluer leur propre rendement. Une seule question était adressée aux travailleurs et une seule aux contremaîtres.

---

[12] Pour deux des exploitations minières, nous n'avons pas été en mesure d'interroger les membres du Conseil d'administration.

Cadres intermédiaires : La grappe des questions portant sur la compréhension des cadres intermédiaires (sept questions au total) n'a pas révélé de corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Il ne contenait, cependant, qu'une seule question de corroboration, posée aux contremaîtres. Cette grappe contenait 18 questions, dont la moitié s'adressait directement aux cadres intermédiaires. Sept questions étaient posées à leurs subordonnés immédiats (contremaîtres), et deux aux directeurs de mine au sujet des cadres intermédiaires. Des 18 questions de ce groupe, 16 font également partie des grappes de questions portant sur les facteurs de rendement. Les travailleurs, les vérificateurs internes et les cadres supérieurs n'ont pas été interrogés au sujet des cadres intermédiaires. Considérées comme un tout, les réponses à ces questions n'étaient pas fortement corrélées avec le rendement en matière de santé et de sécurité, probablement, encore une fois en raison de la grande homogénéité dans les réponses fournies par les cadres intermédiaires, quelle que soit l'exploitation.

Contremaîtres : Six questions portaient sur la compréhension du SRI chez les contremaîtres, dont quatre leur étaient posées directement. Les réponses à ces questions, prises comme un tout, étaient corrélées avec le rendement en matière de santé et de sécurité. La grappe portant sur le leadership des contremaîtres au sein du SRI comprenait 21 questions, dont 8 s'adressaient directement aux contremaîtres eux-mêmes et 10 aux travailleurs. Les autres questions étaient posées aux supérieurs immédiats des contremaîtres ou aux vérificateurs internes. Prises en compte dans leur ensemble, les réponses aux questions concernant les contremaîtres étaient en étroite corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail.

Travailleurs : Huit questions portaient sur le degré de compréhension du SRI chez les travailleurs. Quatre d'entre elles s'adressaient aux travailleurs eux-mêmes et les quatre autres amenaient des membres d'autres paliers du SRI à évaluer la compréhension des travailleurs. Il existe une bonne corrélation entre le degré de compréhension du SRI chez les travailleurs (mesuré par les huit questions) et le rendement de l'exploitation en matière de santé et de sécurité au travail. La grappe portant sur l'engagement des travailleurs et le leadership (un petit groupe de quatre questions) n'avait pas de corrélation significative avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Les questions étaient trop peu nombreuses; en fait, il n'y en avait qu'une qui visait directement les travailleurs.

Membres du CMSST : La grappe de questions portant sur la compréhension du SRI chez les membres du CMSST comprenait 12 questions, dont toutes, sauf deux, s'adressaient directement aux coprésidents et aux membres agréés du Comité eux-mêmes. Il y avait plus ou moins de corrélation entre les questions, prises en compte comme un tout, et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. La grappe portant sur l'engagement du CMSST envers le SRI comporte 19 questions dont 11 ont été posées aux coprésidents et (ou) aux membres agréés. Il n'y avait pas de corrélation significative entre les réponses à ces questions, dans leur ensemble, et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail.

Professionnel de la santé et de la sécurité au travail : Des neuf questions portant sur la compréhension du SRI chez les professionnels de la santé et de la sécurité au travail, huit leur étaient adressées directement. Leurs réponses ne présentaient pas de corrélation significative avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Peut-être ceux-ci ont-ils une assez bonne idée de la bonne réponse, quelle que soit

l'exploitation où ils travaillent. Ces professionnels sont peu nombreux et n'ont habituellement aucun pouvoir direct en ce qui a trait à la santé et à la sécurité au travail. Leur compréhension du SRI ne pourrait agir sur le rendement en matière de santé et de sécurité au travail que s'ils peuvent influencer la façon dont le directeur de la mine et les surveillants comprennent le système. La grappe portant sur l'engagement du professionnel de la santé et de la sécurité au travail envers le SRI comprend sept questions dont deux servent de corroboration et dont aucune n'a été posée aux travailleurs ou aux contremaîtres. Il n'y avait pas de corrélation entre les réponses aux questions, prises dans leur ensemble, et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail.

Inspecteurs du ministère du Travail : Il n'y avait pas de corrélation entre les questions posées aux inspecteurs et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail dans les mines qui étaient de leur compétence, ce qui ne nous a pas surpris. L'engagement des inspecteurs devrait être uniforme dans tous les lieux de travail, sans égard au rendement en matière de santé et de sécurité au travail dans un lieu donné.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les données démontrent clairement que les réponses aux questionnaires peuvent être reliées au rendement d'une exploitation en matière de sécurité. La combinaison des questions 1a et 1b, tout particulièrement si l'on tient compte des réponses fournies par les travailleurs miniers, semble un outil prometteur, facile à utiliser et à interpréter, qui permettrait d'évaluer rapidement le SRI d'une exploitation donnée.

En outre, si l'on reconnaît que les questionnaires mesurent bel et bien le fonctionnement du SRI d'une exploitation (et nous n'avons aucune raison de soupçonner le contraire), on peut alors en conclure, d'après les corrélations, qu'un meilleur rendement du SRI est synonyme d'un meilleur dossier de sécurité. Si le SRI fonctionne bien, l'organisation enregistre moins d'accidents, comme en témoigne le nombre de cas nécessitant des soins médicaux (et, à un moindre degré, les heures de travail perdues).

Modifications ultérieures de l'outil de vérification

L'échéancier du projet ne nous permet pas de répéter les essais de l'outil de vérification. Nous proposons cependant que la chose soit faite. Au cours de notre analyse de toutes les questions posées aux fins de la vérification d'essai, nous nous sommes fait une idée des questions les plus efficaces et les moins efficaces. Nous sommes persuadés que les types de modifications ci-après donneraient une meilleure corrélation générale avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail et amélioreraient la corrélation des sous-groupes et même des questions individuelles.

- Élimination des questions qui prêtent à confusion;
- Réduction du nombre de questions adressées à la haute direction;
- Augmentation du nombre de questions adressées aux cadres intermédiaires au sujet des convictions et des actions de la haute direction;
- Élimination des questions qui ont peu contribué à la corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité;

- Reformulation de certaines questions pour qu'elles soient plus précises ou à plus forte orientation sur l'action;
- Reclassification d'un petit nombre de questions dans les grappes thématiques de questions servant à mettre l'accent sur les causes du rendement du SRI;
- Modification du nombre et de la nature des grappes thématiques de questions.

Description du SRI

La description du SRI est utile en elle-même. Une description unique faisant autorité réduira les malentendus au sujet du SRI. Trop souvent dans le passé, nous avons eu le sentiment que les gens discutaient du SRI en supposant qu'il y avait une compréhension commune de ce système. Lorsqu'il y a une uniformité dans la compréhension du SRI, nous sommes plus en mesure de le renforcer. La description du SRI, élaborée avec l'aide du Comité directeur du SRI, est, répétons-le, probablement le principal résultat de ce projet.

Analyse du SRI

L'un des résultats de ce projet se trouve, théoriquement, à mi-chemin entre la description du SRI et l'outil de vérification du SRI. Le modèle du SRI peut servir à analyser différemment les situations, les problèmes et les possibilités en matière de santé et de sécurité au travail. Il est possible d'analyser la plupart des problèmes de santé et de sécurité en termes de problèmes fondamentaux se rapportant au « rôle des gens » dans l'organisation. C'est ce que nous appelons une analyse du SRI.

- L'analyse du SRI place les gens qui font partie de l'organisation à l'avant-plan de l'analyse.
- Tous devraient participer, à divers degrés, à l'analyse du SRI. La santé du SRI lui-même devrait être une préoccupation importante des cadres intermédiaires tout comme des cadres supérieurs. Le dirigeant devrait se poser la question suivante : « Quelle autorité ou quelle ressource me manque-t-il pour résoudre le problème? » et « S'il y avait un manque d'information, d'autorité ou de ressource, pourquoi le problème n'a-t-il pas été soumis à un palier supérieur de l'organisation? ».
- Le professionnel de la santé et de la sécurité au travail et les membres du CMSST seraient plus en mesure d'aborder les questions s'ils s'habituaient à penser en termes de SRI. L'analyse du SRI nous permettrait de remplacer la question « Est-ce que ce travail est sûr? » par la question « Pourquoi les personnes responsables des affaires courantes ne se sont-elles pas occupées de ce danger? ».
- Parallèlement, même si nous n'avons fait aucune observation directe, il s'ensuit qu'un inspecteur du ministère du Travail réussirait davantage à obtenir la conformité s'il allait plus loin et examinait le SRI. Cela ne veut pas dire qu'il faudrait poursuivre des gens ou rendre des ordonnances expressément pour « défaillances au sein du SRI », mais plutôt qu'une analyse du SRI permettrait de situer les personnes ayant besoin de stimulation externe ou d'une stimulation en provenance des paliers supérieurs du SRI.

Vérification du SRI

Le principe qu'un bon fonctionnement du SRI entraîne une réduction des accidents dans une organisation est grandement appuyé par nos travaux. La vérification du SRI est un outil de mesure du bon fonctionnement du SRI. Elle ne se limite toutefois pas à servir d'outil de mesure. Elle permet à l'utilisateur de déterminer *pourquoi* le SRI fonctionne de cette façon et quelles seraient les mesures à prendre pour améliorer le SRI.

Il est à noter que l'outil de vérification conserve sa valeur prédictive même lorsqu'on ne l'utilise pas réellement. Il suffit de déterminer quelles organisations présentent de piètres statistiques sur le nombre d'incidents nécessitant des soins médicaux et comportant des heures de travail perdues et l'on vient de déterminer celles dont le rendement du SRI est faible. On peut être tenté d'affirmer qu'il ne s'agit là que de l'évidence même, mais il faut se rappeler que cette étude a démontré la relation qui existe entre les statistiques « finales » et le rendement du SRI. Les statistiques prédisent quelles organisations nécessitent une analyse plus approfondie en fonction de l'ensemble des questions, une analyse axée sur la raison du piètre rendement du SRI.

Il est essentiel que les utilisateurs de l'outil de vérification ne s'arrêtent pas aux « résultats » finals, mais se servent de celui-ci pour sonder l'organisation plus en profondeur et tenter d'expliquer les résultats obtenus. Cette analyse constitue la plus importante utilisation de l'outil de vérification, tout particulièrement pour les gens en milieu de travail.

Le rapport principal contient toute une série d'observations et de commentaires concernant l'utilisation de l'outil de vérification et traite des points suivants :

- la modification satisfaisante de l'outil de vérification;
- la nécessité d'un gardien officiel unique de l'outil de vérification;
- l'altération des algorithmes d'analyse contenus dans une feuille de calcul Excel, qui fait partie du rapport sous forme électronique;
- la distribution des questions ou des réponses modèles;
- l'actualisation des questions;
- le temps nécessaire à la vérification;
- la fréquence de la vérification;
- l'utilisation des résultats de la vérification;
- la preuve des réponses;
- la peur d'une mauvaise « note »;
- la stratégie d'échantillonnage;
- le coût;
- l'appariement des groupes de répondants;
- l'échantillonnage de tous les quarts;
- l'éducation et la formation en vue d'une utilisation uniforme;
- les vérificateurs internes;

- les vérificateurs externes;
- le suivi des vérifications.

Cette liste n'est pas exhaustive; elle sert plutôt à illustrer bon nombre des différents points qu'il faudra examiner avant de lancer un outil de vérification d'usage général.

Post-scriptum

Le Comité directeur SRI a examiné le présent rapport sous forme de « projet de rapport final » et, lors d'une réunion tenue le 18 août 2000, a discuté avec nous de son contenu et des recommandations qui y figurent. En fonction de la discussion qui a eu lieu et des recommandations que nous avons présentées sur la façon d'améliorer les questionnaires, le Comité nous a demandé d'apporter des révisions aux questionnaires administrés durant la vérification d'essai des six exploitations. Les questionnaires à présent révisés sont annexés au rapport principal. Cependant, le Comité n'a *pas* adopté toutes nos recommandations sur la modification des questionnaires. Par surcroît, bien que nous estimions que les changements limités qui ont été apportés devraient donner des questionnaires dont les réponses donnent une meilleure corrélation générale avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail, il nous est impossible (sans effectuer d'autres vérifications d'exploitation) de le vérifier, en raison de la présence de nouvelles questions.

La plus grande partie du rapport est consacrée à l'analyse de chacune des questions contenues dans les questionnaires. Cette analyse a démontré que la formulation de certaines questions posées lors de la vérification d'essai ainsi que leur regroupement et leur pondération en vue de l'analyse du fonctionnement du SRI causaient problème. Une analyse mieux ciblée de la profusion de données recueillies au cours de la vérification d'essai que ne le permettaient le temps et les ressources alloués au projet aurait considérablement amélioré l'outil de vérification actuel. La feuille de calcul Excel (qui fait partie de ce rapport sous forme électronique) a facilité les analyses dont il est fait rapport ici, mais les algorithmes sous-jacents sont encore sujets à caution. Si l'on utilise la feuille de calcul dans sa forme actuelle, il faudrait user de circonspection dans le traitement des résultats qu'elle donne.

1. INTRODUCTION

Voici le troisième et dernier rapport d'une étude portant sur le Système de responsabilité interne (SRI) dans les mines souterraines ontariennes. Notre principal objectif consistait à élaborer un outil de vérification permettant d'évaluer l'état de ce système. Le présent rapport, qui décrit celui qui a été retenu au terme d'une vérification d'essai dans six exploitations, propose des moyens de l'améliorer et contient des conseils pour ceux qui voudraient l'utiliser.

L'étude a été menée sous la surveillance du Comité directeur SRI, qui était composé de représentants du gouvernement, de l'industrie et de syndicats. Les deux rapports provisoires soumis au Comité directeur décrivaient nos activités initiales, y compris l'élaboration d'une description du SRI et l'utilisation de l'outil de vérification d'essai dans deux exploitations choisies par le comité.[13] La version finale de la description du SRI, telle qu'elle a été acceptée par le comité, est présentée au chapitre 2.

Nous avons apporté certaines modifications aux questions de vérification à la suite de l'essai. L'ensemble complet des questionnaires utilisés alors figure à l'annexe 1. On a utilisé l'outil de vérification dans six exploitations choisies par le Comité directeur à savoir quatre mines en roche dure (deux mines d'or et deux mines de métaux communs) et deux mines en roche tendre :

Falconbridge Ltd. Mine Kidd Creek Timmins	Inco Ltd. Mine Creighton Copper Cliff	Georgia Pacific Corp. Mine Caledonia Caledonia
Sifto Canada Inc. Mine Goderich Goderich	Placer Dome Canada Ltd. Mine Musselwhite Thunder Bay	Teck-Corona Operating Corp. Mine David Bell Marathon

Ces exploitations n'ont pas été choisies au hasard parmi les mines souterraines ontariennes, mais plutôt afin de réunir un large éventail de mines des deux types et de rendements en matière de santé et de sécurité. En outre, le Comité directeur a sélectionné deux sociétés minières et y a utilisé l'outil de vérification dans le but principal d'examiner le lien entre les employés de la mine et ceux des entreprises au plan du SRI. On a choisi les sociétés suivantes : BLM Mining Services Inc. de la mine Creighton et Manroc Developments Inc. de la mine David Bell. Les visites se sont échelonnées de la fin de février au début d'avril 2000.

---

13 Les deux rapports étaient les suivants : I.M. Plummer, P.W. Strahlendorf et M.G. Holliday, *THE INTERNAL RESPONSIBILITY SYSTEM IN ONTARIO MINES — Interim Report #1: Description of the IRS* (remis au Comité directeur SRI le 30 novembre 1999) et I.M. Plummer, P.W. Strahlendorf et M.G. Holliday, *THE INTERNAL RESPONSIBILITY SYSTEM IN ONTARIO MINES—Interim Report #2: The Pilot Audit* (remis au Comité directeur le 7 février 2000).

Nous avons détaillé au chapitre 3 les mesures prises pour valider l'instrument de vérification. Il était essentiel de déterminer si les exploitations qui avaient obtenu une bonne note lors de la vérification du SRI étaient celles qui présentaient également un bon rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Nous avons mesuré ce rendement en fonction du nombre des cas nécessitant des soins médicaux et des données relatives aux heures de travail perdues. L'outil de vérification a été validé de façon générale; les mines présentant le moins d'accidents tendaient à avoir les notes les plus élevées à l'égard du SRI. Il faut retenir, toutefois, que certaines questions renforçaient la corrélation entre la note du SRI et le rendement en matière de santé et de sécurité au travail, contrairement à d'autres. Nous avons fait des suggestions pour améliorer les questions afin qu'une proportion plus élevée de celles-ci contribue à la corrélation.

Les chapitres 4 et 5 contiennent notre analyse des questions de vérification. Nous visions trois objectifs dans ces deux chapitres :

- Nous voulions expliquer en plus amples détails les motifs pour lesquels certaines questions avaient été incluses dans la vérification, et notamment faire mieux comprendre le rapport entre le modèle de SRI décrit au chapitre 2 et des questions particulières;

- Nous n'avons pas tenu compte uniquement des résultats généraux pour déterminer la pertinence des sous-groupes de questions. Cela aidera les utilisateurs éventuels de l'outil de vérification. Cet outil est le plus utile lorsqu'il permet d'étudier une organisation en profondeur pour déterminer pourquoi elle a obtenu telle note ou telle autre durant la vérification, de sorte que l'on puisse apporter des améliorations au SRI;

- Notre analyse a également permis de découvrir des questions qui pouvaient être éliminées, remaniées ou remplacées. Il était parfois évident qu'il fallait poser certaines nouvelles questions. Notre analyse a servi à l'élaboration de bon nombre des recommandations indiquées au chapitre 6.

De façon plus précise, nous avons analysé, au chapitre 4, les résultats de la vérification par rapport à des concepts comme « initiative », « planification » et « obligation de rendre compte ». Nous avons réuni les questions en « grappes » pour déterminer si certains principes indispensables au bon fonctionnement du SRI étaient respectés. Certains de ces « facteurs de rendement » accentuaient mieux que d'autres la corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail. Nous avons suggéré un certain nombre de modifications.

Au chapitre 5, nous avons examiné les données d'une façon différente. Les questions ont été regroupées en fonction d'axes structurels, plutôt que de façon conceptuelle. Par exemple, comment les surveillants se sont-ils comportés en tant que

groupe? Les directeurs de mine ont-ils compris le SRI et ont-ils fait preuve de leadership en ce qui concerne sa mise en œuvre? L'utilisateur éventuel peut ainsi voir comment les problèmes fondamentaux du SRI peuvent mener à des solutions très précises visant certains groupes restreints au sein de l'organisation.

Nos conclusions sont résumées brièvement au chapitre 6. Nous revenons sur les façons d'améliorer les questions de vérification. Nous décrivons les avantages inhérents à une description unique, claire et simple du SRI que de nombreux intervenants peuvent utiliser de façon uniforme. De plus, nous décrivons ce que nous appelons « l'analyse du SRI », soit une méthode qui consiste à aller au-delà d'un problème superficiel en matière de santé et de sécurité au travail pour déterminer les faiblesses du SRI, soit les « problèmes liés aux gens ». Finalement, nous offrons un ensemble de suggestions portant sur l'utilisation efficace de l'outil de vérification du SRI. Ce dernier peut être utilisé de diverses façons, selon les intervenants. Nous espérons que l'instrument de vérification sera considéré comme étant un « travail en cours » et qu'on cherchera à l'améliorer constamment. Deuxièmement, nous espérons que les utilisateurs ne seront pas obsédés par les « résultats » et la « réussite de la vérification ». Comme nous l'expliquons dans le rapport, la principale raison d'effectuer une vérification devrait être de trouver *pourquoi* on a obtenu les résultats en question, pour pouvoir prendre des mesures particulières afin d'améliorer le fonctionnement du SRI.

Nous savons maintenant qu'un SRI en bon état peut réduire le nombre d'accidents en milieu de travail. Nous disposons aussi d'une méthode de mesure du rendement du SRI et d'analyse de ses forces et faiblesses selon le lieu de travail. Les intervenants auront de nombreuses occasions de s'inspirer de notre réflexion.

2. LE SYSTÈME DE RESPONSABILITÉ INTERNE (SRI)

La description qui suit a d'abord été présentée dans le deuxième rapport provisoire et le Comité directeur l'a reconnue officiellement le 10 février 2000. À la suite des discussions tenues lors de cette réunion, certaines légères modifications ont été proposées. Elles ont été faites et nous avons envoyé la version révisée au comité le 16 février 2000.

2.1 DESCRIPTION

Le SRI est un système dans lequel chaque membre d'une organisation est *directement* responsable de la santé et de la sécurité, cela étant un élément essentiel de ses tâches. Peu importe le poste qu'il occupe au sein de l'organisation, il assure la santé et la sécurité d'une manière qui convient à son type de travail. Chaque personne fait preuve d'initiative en matière de santé et de sécurité, travaille à la solution des problèmes et apporte continuellement des améliorations. Cela se fait de façon individuelle ou en collaboration avec d'autres. Une des responsabilités *personnelles* du président d'une entreprise consiste à s'assurer que tout son système de responsabilité directe en matière de santé et de sécurité est établi, favorisé et amélioré au fil du temps. Une mise en œuvre réussie du SRI devrait permettre d'allonger progressivement les intervalles entre les accidents ou les maladies professionnelles.

Outre ceux ayant une responsabilité *directe*, un certain nombre de personnes et d'organismes ont une responsabilité *de soutien* en matière de santé et de sécurité. Dans toute organisation, le Comité mixte sur la santé et la sécurité au travail (CMSST) joue un tel rôle :

- à l'égard de la santé et de la sécurité en général;
- pour le bon fonctionnement du SRI.

Le personnel de santé et de sécurité[14] de l'organisation joue également un rôle *de soutien*.

Ceux qui participent au fonctionnement du SRI de *l'extérieur* de l'organisation sont les associations pour la sécurité au travail (p. ex. la MASHA), le ministère du

---

14 Cela comprend le coordonnateur de la santé et de la sécurité, l'hygiéniste, l'infirmière, etc.

Travail, les syndicats[15] et autres. Le ministère du Travail peut exercer une autorité directe pour résoudre des problèmes de santé et de sécurité en milieu de travail, principalement par l'intermédiaire des ordonnances émises par ses inspecteurs. Le tableau 2-1 présente les intervenants qui jouent un rôle direct ou un rôle de soutien.

TABLEAU 2-1: *Participants ayant la responsabilité directe du SRI et participants jouant un rôle de soutien*

PARTICIPANTS AU SYSTÈME DE RESPONSABILITÉ INTERNE	
Responsabilité directe	**Rôle de soutien**
Membres du conseil d'administration Dirigeants de l'entreprise Cadres supérieurs Contremaîtres Travailleurs	INTERNE CMSST Personnel de santé et sécurité[16] Ingénieurs[4] Autres employés[4] Syndicat(s)[17] EXTERNE Syndicat(s)[5] Associations pour la sécurité au travail Centre d'aide aux travailleurs Ministère du Travail CSPAAT Fournisseurs

15 Les membres du syndicat et leurs représentants qui font partie du personnel de l'employeur appartiennent à l'organisation interne de ce dernier. Le syndicat dispose également, en matière de santé et de sécurité, de ressources externes à l'organisation.

16 Bien que ces intervenants jouent un rôle de *soutien* à tous les SRI qu'on retrouve en milieu de travail, ils participent également de façon *directe* au SRI de leur propre lieu de travail.

17 Voir la note 3.

Bien qu'il y ait un SRI dans tous les milieux de travail, il est toujours possible de l'améliorer. Le défi de chacun, dans un lieu de travail, consiste à améliorer continuellement la façon dont fonctionne le SRI.

2.2 ÉLÉMENTS CLÉS DE LA RÉUSSITE D'UN SRI

1. Chacun doit souhaiter sincèrement la prévention des accidents et des maladies.
2. Chacun doit accepter que les accidents et les maladies ont des causes et que celles-ci peuvent être éliminées en tout ou en grande partie.
3. Chacun doit accepter qu'il est possible de réduire constamment les risques de manière que l'intervalle entre les accidents et les maladies s'allonge continuellement.
4. Chacun doit accepter que la santé et la sécurité constituent une partie essentielle de son travail. (La santé et la sécurité ne sont pas des éléments supplémentaires; elles font partie du travail.)
5. Chacun doit bien comprendre de quoi il est responsable, ce qu'il peut faire pour changer les choses et quand agir.
6. Chacun doit se voir demander régulièrement d'expliquer ce qu'il a fait pour assurer la santé et la sécurité au travail.
7. Chacun doit bien comprendre ses compétences et ses limites et doit être en mesure de remplir ses obligations.
8. Chacun doit tenter d'éviter un conflit lorsqu'il essaie de réduire un risque.
9. Personne ne doit se contenter uniquement de respecter les consignes et les normes de santé et de sécurité; il faut s'efforcer d'améliorer les méthodes de travail pour réduire les risques.
10. Lorsqu'on est incapable de réduire soi-même les risques, il faut coopérer avec d'autres pour aller au-delà du simple respect des consignes et des normes de santé et de sécurité et s'efforcer d'améliorer les méthodes de travail.
11. Tous doivent comprendre le SRI, y croire et prendre les mesures qui s'imposent pour le rendre efficace à tous les paliers de l'organisation.
12. Personne ne doit craindre de représailles pour avoir utilisé les mécanismes du SRI.

2.3 DÉMARCHES NÉCESSAIRES À LA RÉUSSITE D'UN SYSTÈME DE RESPONSABILITÉ INTERNE

2.3.1 Principaux éléments

- Le leadership des cadres supérieurs, afin de motiver les autres à participer activement au SRI;
- Le leadership à tous les niveaux pour tenter continuellement d'améliorer les méthodes de travail et de réduire les risques;
- La délégation claire et appropriée des responsabilités et des compétences dans tous les aspects de la santé et de la sécurité;[18]
- L'obligation claire de rendre compte de toute responsabilité ou compétence déléguée en matière de santé et de sécurité;[19]
- Une communication ouverte et franche entre tous les paliers de l'organisation;
- La libre circulation des renseignements pertinents et factuels sur la santé et la sécurité à tous les paliers de l'organisation;
- Procéder avec la prudence nécessaire, en tenant compte des effets du travail accompli et en travaillant à l'amélioration des méthodes;
- Reconnaître que le SRI est un système *dynamique* qui aide les intervenants du milieu de travail à reconnaître et à résoudre des problèmes et à réduire les risques.
- Reconnaître que le SRI est un « système » et que ses nombreux éléments doivent fonctionner de concert pour assurer la réussite (comme dans un système mécanique, une « pièce » brisée ou dont l'ajustement ou le fonctionnement est inadéquat peut paralyser le SRI);
- Le rôle des personnes dans la résolution des problèmes : reconnaissance et résolution des défaillances, des anomalies, des infractions, des dangers et des risques;
- L'amélioration novatrice et continuelle des méthodes de travail par les gens (cela signifie que les gens ne suivent pas simplement les règles, mais ajoutent de la valeur au milieu de travail en trouvant des façons plus sûres et plus saines d'exécuter la tâche et en les faisant connaître);
- Aviser l'échelon de supervision supérieur lorsqu'on est incapable de résoudre un problème de façon satisfaisante; au besoin, il faut en informer la direction locale ou les cadres supérieurs;

---

18 « Délégation » signifie ici confier la compétence à un niveau inférieur de l'organisation; « responsabilité » signifie l'obligation de faire ou de ne pas faire quelque chose; « compétence » signifie le pouvoir de prendre des mesures ou des décisions.

19 « Obligation de rendre compte » signifie ici l'obligation pour une personne d'expliquer ses gestes ou décisions.

- La concertation entre les travailleurs et le contremaître ou le directeur pour la résolution des problèmes, au besoin avec l'apport d'intervenants ayant un rôle de soutien à jouer, comme le CMSST ou le personnel de santé et de sécurité.

2.3.2 Éléments auxiliaires

- La possibilité pour un travailleur de soumettre un problème à un représentant des travailleurs[20] ou au comité, si le mécanisme du SRI ne fonctionne pas;

- Le droit d'un travailleur de refuser d'exécuter un travail dangereux (cela peut être attribuable à un problème qu'il ne peut pas régler ou à un mauvais fonctionnement du mécanisme du SRI);

- L'évaluation du SRI en action par le CMSST et d'autres organismes pour y détecter toute défaillance et proposer des recommandations afin de corriger la situation;

- En règle générale, il faut d'abord confier les problèmes aux personnes ayant une responsabilité *directe* (travailleur, contremaître, cadre supérieur, etc.). Lorsqu'un problème ne constitue pas un danger immédiat, le travailleur peut devoir accorder du temps aux paliers supérieurs pour le résoudre. Quand les mesures prises par les responsables « directs » ne fonctionnent pas, il faut recourir aux mécanismes auxiliaires internes.

  On présente habituellement un problème au ministère du Travail après que les intervenants du lieu de travail ont tenté de le résoudre.

2.4 RESPONSABILITÉ *DIRECTE*

2.4.1 Membres du Conseil d'administration

MISSION RELATIVE À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ

- Assurer la direction de l'organisation de sorte que le travail s'y exécute sans danger pour la santé et la sécurité.

RÔLE ET RESPONSABILITÉS

- Établir une vision d'ensemble du rendement en matière de santé et de sécurité;

- S'assurer que les dirigeants sont capables d'établir et de maintenir un SRI ainsi qu'un système de gestion de la santé et de la sécurité et qu'ils sont motivés à cet égard;

- Exiger des preuves des dirigeants en ce qui a trait au bon fonctionnement du SRI et des systèmes de santé et sécurité;

---

20 Il peut s'agir d'un délégué à la santé et à la sécurité (tel que défini à l'article 8 de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*), d'un membre agréé ou d'un autre membre du comité ou d'un délégué à la sécurité choisi par une autre méthode.

- Réagir rapidement et de manière appropriée aux rapports des dirigeants ou d'autres personnes au sujet du SRI et des systèmes de santé et de sécurité;
- Tenir les dirigeants responsables de leur rendement en matière de santé et de sécurité.

2.4.2 Dirigeants[21] (particulièrement le président ou le chef de l'exploitation)

MISSION RELATIVE À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ

- Assurer le leadership, fournir les ressources et établir les conditions qui feraient en sorte que chacun puisse travailler sans danger pour sa santé et sa sécurité.

RÔLE ET RESPONSABILITÉS

- Être visiblement déterminés à faire fonctionner le SRI et inspirer les autres à en faire autant;
- Établir que le SRI fonctionne en procédant à des vérifications régulières, en faisant établir des rapports et en réagissant à leur contenu;
- Servir de modèles pour toutes les autres personnes de l'organisation;
- Se tenir au courant du rendement en matière de santé et de sécurité et des événements qui surviennent à ce sujet dans l'organisation;
- Élaborer une politique garantissant un travail exempt de dangers pour la santé et la sécurité et s'assurer qu'elle soit connue dans toute l'organisation;
- S'assurer que l'on instaure les programmes et dispense la formation nécessaire au bon fonctionnement de la politique;
- Déléguer la compétence et la responsabilité adéquatement, particulièrement en matière de santé et de sécurité;
- Obliger les gens à rendre compte de la compétence et de la responsabilité qu'on leur délègue;
- S'assurer d'établir les structures de gestion nécessaire;
- S'assurer que les lieux de travail sont dotés, à tous les paliers, du personnel nécessaire à l'accomplissement des objectifs liés à la santé et à la sécurité;
- Fournir les ressources nécessaires pour que les contremaîtres et les travailleurs puissent exécuter leur travail sans danger pour leur santé et leur sécurité;

---

21 Cela comprend les vice-présidents et les autres membres de la direction supérieure qui ont une responsabilité directe sur le plan des activités dans les lieux de travail de l'organisation.

- S'assurer que sur le plan de la planification et de l'ingénierie, des travaux exécutés garantissent des lieux de travail exempts de dangers pour la santé et la sécurité;
- S'assurer que sur le plan de la planification et de l'ingénierie, les travaux exécutés garantissent l'utilisation sûre des ressources;
- Assurer une certaine souplesse dans l'organisation de façon à ce qu'elle puisse s'adapter à une situation;
- Considérer les problèmes qui touchent toute l'organisation;
- Réagir de façon appropriée aux rapports sur la santé et la sécurité provenant des cadres supérieurs et d'autres personnes (le CMSST en particulier);
- Soumettre les problèmes appropriés au Conseil d'administration;
- S'assurer que chacun puisse exercer sans crainte des droits liés au SRI.

2.4.3 Cadres supérieurs[22]

MISSION RELATIVE À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ

- Connaître et comprendre l'énoncé de mission du président en matière de santé et de sécurité et le mettre en œuvre;
- Trouver des façons d'améliorer la santé et la sécurité dans tous leurs champs de compétence.

RÔLE ET RESPONSABILITÉS

- Être visiblement déterminés à faire fonctionner le SRI et inspirer les autres à en faire autant, pour s'assurer que le travail s'exécute sans danger pour la santé et la sécurité;
- Déterminer quelles ressources sont nécessaires à l'accomplissement des objectifs de l'énoncé de mission relatif à la santé et à la sécurité et en informer le président;
- De concert avec le CMSST, déterminer les priorités et les ressources nécessaires pour améliorer la santé et la sécurité;
- Fournir, utiliser et gérer les ressources données pour assurer un milieu de travail sans danger pour la santé et la sécurité;
- Se tenir au courant du rendement en matière de santé et de sécurité et des événements qui surviennent à ce sujet dans l'organisation;
- Être conscients de la façon dont ce rendement se compare à celui d'organisations similaires;

---

22 Cela comprend, dans l'exploitation tous les postes de gestion qui sont supérieurs à ceux des contremaîtres, dont, par exemple, les chefs d'équipe, les surintendants et le directeur de la mine.

- S'assurer que la main-d'œuvre (travailleurs et contremaîtres) est formée et capable d'accomplir le travail en toute sécurité;
- S'assurer que la main-d'œuvre (travailleurs et contremaîtres) a reçu l'information et la formation nécessaires pour faire face aux dangers en milieu de travail;
- S'assurer que le matériel de formation fait régulièrement l'objet d'une révision et d'une mise à jour;
- S'assurer que les membres du personnel (ayant une responsabilité directe et un rôle de soutien) comprennent leurs obligations et responsabilités à l'égard du bon fonctionnement du SRI;
- Connaître et respecter la législation applicable et exiger la conformité à celle-ci.
- S'assurer qu'il existe un mécanisme efficace de résolution concertée des problèmes au sein des travailleurs et des contremaîtres;
- Démontrer leur engagement en faveur de la concertation dans la résolution des problèmes et le processus décisionnel;
- Faire preuve d'initiative dans l'amélioration de toutes les méthodes de travail afin de réduire ou d'éliminer les risques.
- Encourager les contremaîtres et les travailleurs à signaler les problèmes de santé et de sécurité non résolus;
- Réagir adéquatement aux rapports portant sur des problèmes de santé et de sécurité et aux recommandations du CMSST;
- S'assurer de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un mécanisme efficace (comme le CMSST) pour vérifier le fonctionnement du SRI en milieu de travail et mettre en pratique les conseils qui se dégagent de la vérification;
- Servir de modèles en s'intéressant aux problèmes de santé et de sécurité des travailleurs dans toutes les circonstances;
- S'assurer qu'il existe un mécanisme efficace pour surveiller et modifier les pratiques et les conditions de travail;
- Établir des normes de rendement en matière de santé et de sécurité au travail;
- Établir des méthodes qui permettent de s'assurer que les travailleurs puissent accomplir leurs tâches sans danger pour leur santé et leur sécurité;
- S'assurer que l'on procède à des vérifications périodiques des méthodes de travail pour faire en sorte qu'elles soient à jour et qu'on les utilise;
- Déléguer la compétence et la responsabilité adéquatement, particulièrement en ce qui a trait à la santé et à la sécurité;
- Obliger les gens à rendre compte de la compétence et de la responsabilité qu'on leur délègue;

- Attribuer des tâches qui correspondent à la compétence, la responsabilité et l'obligation de rendre compte du travailleur et du contremaître;
- Se tenir au courant des « meilleures pratiques » du secteur et les appliquer s'il y a lieu;
- Analyser les incidents graves[23] et d'autres problèmes ayant une incidence sur toute l'exploitation et prendre les mesures nécessaires;
- Soumettre les problèmes de santé et de sécurité non résolus aux dirigeants de l'entreprise;
- S'assurer que chacun puisse exercer sans crainte des droits liés au SRI.

2.4.4 Contremaîtres[24]

MISSION RELATIVE À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ

- Gérer des ressources adéquates afin que les travailleurs puissent exécuter leurs tâches de façon efficace et sûre;
- Trouver des façons d'améliorer la santé et la sécurité dans tous les domaines dont ils sont responsables.

RÔLE ET RESPONSABILITÉS

- Planifier l'attribution des tâches pour permettre aux travailleurs de travailler sans danger;
- S'assurer que les travailleurs comprennent les compétences, les tâches et les responsabilités de tous les intervenants en ce qui concerne le bon fonctionnement du SRI et l'exécution du travail sans danger pour la santé et la sécurité;
- S'assurer que les travailleurs reçoivent une formation et des directives appropriées pour comprendre quelles sont leurs compétences, tâches et responsabilités directes en ce qui concerne le bon fonctionnement du SRI et l'exécution du travail sans danger pour la santé et la sécurité;
- S'assurer que les travailleurs comprennent la portée de leur compétence en matière de santé et de sécurité et de leur liberté d'action dans la réduction des risques en milieu de travail;
- S'assurer que les travailleurs ont reçu la formation appropriée pour accomplir leur travail sans danger et que celle-ci a fait l'objet d'une mise à jour au besoin;
- Agir à titre de facilitateurs pour les travailleurs;
- Inciter les travailleurs à signaler les problèmes de santé et de sécurité;

---

23 Un « incident grave » est un incident qui cause ou peut causer des décès ou des blessures débilitantes permanentes.

24 Il s'agit principalement des cadres inférieurs, bien que certains rôles et responsabilités puissent s'appliquer aux surveillants que l'on a inclus sous la rubrique « cadres supérieurs ».

- Répondre rapidement et adéquatement aux préoccupations des travailleurs et participer à l'élimination des problèmes ou, si ces derniers échappent à leurs compétences ou connaissances, soumettre le problème à un palier supérieur;
- Faire preuve d'initiative pour améliorer toutes les méthodes de travail afin de réduire ou d'éliminer les risques;
- Connaître la législation et les politiques pertinentes de l'entreprise;
- S'assurer que les travailleurs puissent travailler selon les méthodes établies et la législation pertinente et les obliger à rendre compte de leurs gestes et décisions;
- Donner l'exemple en étant toujours prudent et en insistant sur l'accomplissement du travail sans danger;
- Superviser et conseiller les travailleurs au besoin;
- Utiliser des méthodes appropriées pour transmettre de l'information sur la sécurité et la santé ainsi que les principes de la prévention (discussions, briefings, démonstrations, etc.);
- Observer le travail en cours et communiquer des remarques positives aux travailleurs;
- S'assurer que les travailleurs sont conscients des dangers potentiels et qu'ils ont éliminé ou tentent d'éliminer les dangers réels du milieu de travail;
- Gérer les ressources adéquates;
- Faire participer les travailleurs à la planification du travail, au processus décisionnel et à la résolution des problèmes;
- Informer les autres travailleurs au sujet des conditions ou pratiques de travail dont on sait qu'elles présentent des dangers;
- Si on ne peut pas éliminer les dangers par manque de compétence ou de ressources, interdire l'accès à la zone dangereuse et demander à un cadre supérieur un conseil ou des ressources supplémentaires;
- Assurer le suivi des problèmes non résolus qui ont été soumis à un cadre supérieur;
- S'assurer que chacune puisse exercer sans crainte des droits liés au SRI.

2.4.5 Travailleurs

MISSION RELATIVE À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ

- Exécuter les tâches attribuées en évitant les dangers et conformément aux méthodes établies et à la législation applicable;
- Informer les autres travailleurs et le contremaître au sujet des dangers du milieu de travail;
- Trouver des façons d'améliorer la santé et la sécurité en milieu de travail.

RÔLE ET RESPONSABILITÉS

- Exécuter les tâches attribuées;
- Utiliser le matériel de protection et les dispositifs de sécurité au besoin;
- Corriger ou signaler des conditions dangereuses, des incidents graves et d'autres événements;
- Participer au processus décisionnel et à la résolution des problèmes;
- Travailler de façon à éviter les dangers, pour soi-même et pour autrui;
- Informer les autres travailleurs au sujet des conditions ou pratiques de travail dont on sait qu'elles présentent des dangers;
- Connaître et respecter toutes les lois pertinentes et les méthodes de travail sûres;
- Faire preuve d'initiative dans l'amélioration de toutes les méthodes de travail, dans le but de réduire ou d'éliminer les risques.

En règle générale, il faut d'abord confier les problèmes aux personnes ayant une responsabilité *directe* (travailleur, contremaître, cadre supérieur, etc.). Lorsqu'un problème ne constitue pas un danger immédiat, le travailleur peut devoir accorder du temps aux paliers supérieurs pour le résoudre. Quand les mesures prises par les responsables « directs » ne fonctionnent pas, il faut recourir aux mécanismes auxiliaires internes.

On présente habituellement un problème au ministère du Travail après que les intervenants du lieu de travail ont tenté de le résoudre.

2.5 RÔLE DE *SOUTIEN*

2.5.1 Comité mixte sur la santé et la sécurité au travail ou délégué à la santé et à la sécurité[25]

MISSION RELATIVE À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ

- Adopter une démarche de concertation pour améliorer le SRI dans le lieu de travail et réduire les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs;
- Servir de ressource pour les travailleurs, les contremaîtres et la direction.

[Cela s'ajoute à l'exécution du mandat que confie la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* au comité ou au délégué.]

---

25 Il s'agit du délégué mentionné à l'article 8 de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail.*

RÔLE ET RESPONSABILITÉS

- Défendre le SRI et son amélioration continue;
- Surveiller le fonctionnement du SRI et faire des recommandations pour son amélioration;
- Examiner le lieu de travail afin de s'assurer que les travailleurs et les contremaîtres réduisent les risques de façon constante;
- Analyser les incidents graves et autres événements dans le but de déterminer leurs causes fondamentales et d'en recommander l'élimination;
- Intervenir pour calmer les inquiétudes d'un travailleur, lorsque le SRI ne permet pas d'y parvenir;
- Participer à l'élaboration de méthodes de travail qui ne présentent pas de danger pour la santé et la sécurité;
- Surveiller les éléments du système de santé et de sécurité (politiques et programmes) et suggérer des façons de les améliorer;
- Participer à l'évaluation des installations, des méthodes et du matériel neufs au point de vue de la santé et de la sécurité;
- Déterminer quelles anomalies du SRI ont causé des refus de travailler;
- Faciliter la discussion entre tous les membres de l'organisation, particulièrement en ce qui a trait aux problèmes et aux possibilités à l'échelle du système;
- Fournir un moyen à l'aide duquel les idées et les inquiétudes des travailleurs peuvent être communiquées à la direction supérieure;
- Agir en tant qu'autre intermédiaire entre les intervenants du lieu de travail;
- Servir d'agent de liaison pour le ministère du Travail, afin que les faiblesses du SRI et les préoccupations non résolues en matière de santé et de sécurité puissent être portées à l'attention de l'inspecteur;
- Vérifier si on a instauré des mécanismes de surveillance du rendement au travail;
- Lorsqu'on propose des recommandations pour modifier des méthodes de travail, vérifier leur mise en œuvre.

En règle générale, il faut d'abord confier les problèmes aux personnes ayant une responsabilité *directe* (travailleur, contremaître, cadre supérieur, etc.). Lorsqu'un problème ne constitue pas un danger immédiat, le travailleur peut devoir accorder du temps aux paliers supérieurs pour le résoudre. Quand les mesures prises par les responsables « directs » ne fonctionnent pas, il faut recourir aux mécanismes auxiliaires internes.

On présente habituellement un problème au ministère du Travail après que les intervenants du lieu de travail ont tenté de le résoudre.

2.5.2 Personnel de la santé et de la sécurité

MISSION RELATIVE À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ

- Constituer une ressource pour tous les intervenants du lieu de travail ayant une responsabilité directe et indirecte;
- Défendre le bon fonctionnement du SRI.

RÔLE ET RESPONSABILITÉS

- Surveiller le fonctionnement du SRI et faire des recommandations dans le but de l'améliorer;
- Informer tous les paliers de l'organisation au sujet du SRI et en faire une promotion active;
- Vérifier ou faire vérifier les éléments du système de santé et de sécurité et suggérer des façons de les améliorer;
- Vérifier régulièrement l'exploitation de la mine pour s'assurer qu'elle est conforme à la Loi ainsi qu'aux règles et aux méthodes de l'entreprise;
- Vérifier les fonctions de gestion du point de vue de la sécurité et de la santé et présenter les constatations à la direction supérieure;
- Informer la direction au sujet de l'état de l'exploitation en matière de sécurité et de santé;
- Conseiller les travailleurs, les contremaîtres et les cadres supérieurs au sujet des aspects techniques de la sécurité et de la santé;
- Conseiller le CMSST au sujet des aspects techniques de la sécurité et de la santé;
- Conseiller les moniteurs au sujet du contenu des cours de formation en matière de santé et de sécurité;
- Assurer la liaison avec d'autres entreprises, la MASHA et des ressources similaires pour obtenir des renseignements à jour sur les problèmes de santé et de sécurité, pour les fins de l'exploitation et du CMSST.

2.5.3 Syndicats

MISSION RELATIVE À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ

- Assurer la défense des intérêts des travailleurs en matière de santé et de sécurité.

RÔLE ET RESPONSABILITÉS

- Nommer les représentants des travailleurs appropriés, notamment au sein du CMSST;
- Surveiller les activités du CMSST et s'assurer qu'il défend les intérêts des travailleurs en matière de santé et de sécurité;
- Favoriser le changement dans le fonctionnement du CMSST lorsque la défense des intérêts des travailleurs en matière de santé et de sécurité laisse à désirer;
- Plaider auprès de la direction, du gouvernement et d'autres groupes en faveur d'un SRI solide et fructueux;
- Juger si le SRI est solide et fructueux et, si ce n'est pas le cas, prendre des mesures pour favoriser le changement;
- Inciter les travailleurs à jouer pleinement leur rôle direct dans le SRI;
- Examiner les aspects liés à la santé et à la sécurité dans les rapports et les avis remis au syndicat et en discuter, s'il y a lieu, avec le propriétaire ou l'employeur.

En règle générale, il faut d'abord confier les problèmes aux personnes ayant une responsabilité *directe* (travailleur, contremaître, cadre supérieur, etc.). Lorsqu'un problème ne constitue pas un danger immédiat, le travailleur peut devoir accorder du temps aux paliers supérieurs pour le résoudre. Quand les mesures prises par les responsables « directs » ne fonctionnent pas, il faut recourir aux mécanismes auxiliaires internes.

On présente habituellement un problème au ministère du Travail après que les intervenants du lieu de travail ont tenté de le résoudre.

2.5.4 Mines and Aggregates Safety and Health Association (MASHA)

MISSION RELATIVE À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ

- Fournir des conseils, de l'information et des services de vérification aux exploitations ainsi qu'à l'industrie minière.

RÔLE ET RESPONSABILITÉS

- Promouvoir le SRI dans toutes ses activités de prévention;
- Fournir de l'information au secteur et aux exploitations au sujet de leur rendement collectif et individuel en matière de santé et de sécurité;
- Offrir des cours de formation ou en assurer l'accès aux travailleurs, aux contremaîtres et aux cadres supérieurs;
- Offrir des services de vérification en matière de santé et de sécurité aux exploitations minières ontariennes;
- Recueillir, analyser et distribuer de l'information sur la santé et la sécurité dans les mines;
- Faciliter l'action collective à l'échelle sectorielle au sujet des problèmes touchant la santé et la sécurité;
- Mener ou parrainer des recherches sur des sujets liés à la santé et à la sécurité dans les mines.

2.5.5 Programme minier du ministère du Travail

MISSION RELATIVE À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ

- Faire la promotion des pratiques de travail sûres qui sont essentielles au bien-être des gens de l'Ontario.[26]

RÔLE ET RESPONSABILITÉS RELATIFS AU SRI

- Se concentrer sur l'établissement, la diffusion et l'application de normes statuaires;
- Faire la promotion du SRI;
- Faciliter l'autonomie des milieux de travail;
- Analyser le fonctionnement du SRI en général et en informer les intervenants du lieu de travail;
- Surveiller l'efficacité du SRI durant :

  les inspections,
  les enquêtes et
  la résolution des conflits

  et en informer les intervenants du lieu de travail;
- Lorsqu'on juge que le SRI ne fonctionne pas, recommander aux intervenants du lieu de travail de chercher de l'aide auprès de ressources comme les associations pour la sécurité au travail, la MASHA, les centres d'aide aux travailleurs et travailleuses, etc.;
- Détecter les problèmes et les tendances à l'échelle de l'industrie et des secteurs et en informer les employeurs et les CMSST;
- Appliquer la législation (l'émission d'ordonnances relève de la responsabilité *directe* plutôt que du rôle de soutien);
- Former les inspecteurs quant à leur rôle dans le SRI.

2.5.6 Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail

MISSION RELATIVE À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ

- Faire en sorte que les lieux de travail ne présentent pas de dangers pour la santé et la sécurité et offrir un système d'assurance et de soutien complet et viable pour les travailleurs blessés et les employeurs.

---

26 Traduction d'un extrait de l'énoncé de mission du ministère du Travail [(*Policy and Procedures Reference Manual),* Toronto (Ont.), Division des opérations, ministère du Travail (15 janvier 1997)].

RÔLE ET RESPONSABILITÉS RELATIFS AU SRI

- Faire la promotion du SRI dans toutes ses activités de prévention;
- Motiver et soutenir les lieux de travail pour qu'ils deviennent autonomes en matière de santé et de sécurité, afin d'appuyer la prévention des accidents et des maladies professionnelles;
- Déterminer quelles sont les meilleures pratiques en matière de prévention des blessures et des maladies et les faire connaître;
- Conseiller les travailleurs et les employeurs au sujet de la prévention des accidents;
- Soutenir les recherches qui faciliteront la résolution des problèmes dans la pratique et la prise de décisions éclairées relativement à la prévention des blessures et des maladies;
- Appliquer des programmes comportant des mesures incitatives et des sanctions pour inciter les employeurs à atteindre un bon rendement concernant les blessures et les maladies;
- Recueillir et diffuser des données sur la fréquence des accidents et des maladies;
- Élaborer des programmes de prévention et les faire connaître;
- Inciter les associations pour la sécurité au travail, les cliniques et les Centres d'aide aux travailleurs et travailleuses qui relèvent de sa compétence à faire connaître le SRI.

2.6 QUESTIONNAIRES ET DÉMARCHE DE VÉRIFICATION

Sur la base du modèle de SRI décrit aux paragraphes précédents et de l'expérience acquise durant la vérification pilote, nous avons modifié les questionnaires alors présentés. Nous avons cependant utilisé le même nombre de questionnaires. Il y en avait 10, soit six pour les différents paliers de responsabilité directe et quatre pour les intervenants ayant un rôle de soutien :

Responsabilité directe	**Rôle de soutien**
Membre du conseil d'administration de l'entreprise	Coprésidents du CMSST
Cadres supérieurs	Membres agréés
Directeurs de mine	Spécialiste en santé et sécurité au travail
Surveillants-chefs	
Contremaîtres	Inspecteurs du ministère
Travailleurs	

Les questionnaires utilisés ainsi que les directives nécessaires pour les remplir figurent dans l'annexe 1.

Nous avons utilisé la même démarche dans la vérification d'essai que lors de la vérification pilote; on en présente une description complète dans le chapitre 3 du deuxième *rapport provisoire*. En résumé, nous voulions, dans chaque exploitation, remettre les questionnaires à environ 25 travailleurs (les nombres variaient de 14 à 27), à environ cinq contremaîtres (les nombres variaient de 3 à 7), à environ trois cadres intermédiaires (les nombres variaient de 0 à 5), au directeur, aux deux coprésidents du CMSST, aux deux membres agréés et au coordonnateur de la santé et de la sécurité. Dans chacune d'elle, nous avons mené des entrevues de suivi auprès d'environ un tiers des travailleurs et contremaîtres, d'environ la moitié des cadres intermédiaires et membres du CMSST, du directeur de la mine et du coordonnateur de la santé et de la sécurité. Nous avons également interrogé des travailleurs de façon informelle pendant que nous visitions une mine souterraine. En outre, nous avons demandé aux dirigeants de chaque exploitation de nous fournir des preuves documentaires qui selon eux pourraient servir à illustrer le fonctionnement du SRI. Nous avons aussi fait remplir les questionnaires par les inspecteurs responsables au sein du ministère du Travail; nous avons tenté de faire de même auprès de deux dirigeants et d'un membre du Conseil d'administration de chaque entreprise et nous avons mené des entrevues de suivi auprès de tous ceux qui ont répondu aux questionnaires.

3. VALIDATION DE LA VÉRIFICATION

Dans ce chapitre, nous examinerons le lien entre les réponses aux questionnaires et le dossier de sécurité des exploitations visitées. Il s'agit d'un exercice crucial pour établir la validité de l'outil de vérification et obtenir des indications sur les modifications à apporter aux questionnaires afin qu'ils reflètent avec plus de précision le fonctionnement du SRI.

3.1 APERÇU

Le tableau 3-1 résume la portée de nos travaux de collecte de données. Comme on peut le voir, 267 questionnaires ont été remplis, ce qui représente plus de 9 000 réponses à nos questions. (Les données cumulatives provenant des questionnaires sont présentées à l'annexe 2, selon la question à laquelle elles correspondent et pour chaque exploitation et entreprise.) Nous avons mené des entrevues de suivi auprès d'un peu plus de la moitié des répondants. Ces entrevues ainsi que les visites de chaque mine et la documentation obtenue nous ont fourni des indications précieuses (quoique non quantitatives) sur le fonctionnement du SRI aux différents endroits.

Pour faciliter la validation, nous avons demandé à la MASHA de fournir les statistiques d'accidents depuis 1995 des mines choisies pour notre essai, ce qui fut fait. La MASHA nous a indiqué la fréquence des incidents nécessitant des soins médicaux (ISM), la fréquence des incidents comportant des heures de travail perdues (HTP), la gravité des incidents et le nombre d'accidents mortels. Nous avons également reçu des données relatives au nombre total d'heures travaillées et au nombre d'employés pour chaque période couverte par un rapport (soit un an, à l'exception de l'an 2000). Comme la MASHA n'avait de statistiques que pour la division ontarienne d'Inco dans son ensemble, nous avons obtenu les données propres à la mine Creighton de l'entreprise elle-même.

Nous avons recueilli une grande quantité de données auprès des six exploitations visitées et leur analyse complète nécessitera beaucoup plus de temps que nos ressources ne nous le permettent. En conséquence, nous avons choisi de nous concentrer sur deux aspects des données contenues dans les questionnaires. L'un d'eux a trait à une question qui demande aux répondants d'indiquer ce que le SRI ***devrait être*** et l'autre à des groupes de questions portant sur divers aspects du rendement réel du SRI.

TABLEAU 3-1 : *Total des questionnaires remplis et des entrevues de suivi menées durant la vérification d'essai*

	QUESTIONNAIRES REMPLIS	ENTREVUES DE SUIVI
MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	4	4
DIRIGEANTS	10	9
DIRECTEURS DE MINE	8	8
CADRES INTERMÉDIAIRES	19	13
CONTREMAÎTRES	34	18
TRAVAILLEURS	151	56
COPRÉSIDENTS	11	8
MEMBRES AGRÉÉS	15	13
COORDONNATEURS DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ	7	7
INSPECTEURS	8	8
TOTAUX	**267**	**144**

3.2 DONNÉES PROVENANT DE LA QUESTION N° 1

Cette question, qui demandait en quoi devrait consister le SRI selon les répondants, a probablement fait l'objet de la modification la plus importante apportée aux questionnaires que nous avons fait remplir au cours de la vérification pilote du projet.[27] Elle était fondée sur la description du SRI présentée au chapitre 2 et a pris la forme d'une question fermée.

1A. Dans la liste suivante, cochez **tous** les énoncés pertinents.
« Je crois que le Système de responsabilité interne (SRI) **devrait** souligner que :

- **a** **tous les employés (de la paroi rocheuse à la salle du Conseil) doivent porter attention à la santé et à la sécurité en tant qu'éléments essentiels de leurs tâches;**
- **b** **les travailleurs sont les seuls à assurer leur sécurité et celle de leurs collègues;**
- **c** **les contremaîtres et les cadres supérieurs coopèrent avec les travailleurs pour prévenir et résoudre les problèmes;**
- **d** **nous travaillons tous ensemble pour améliorer le milieu de travail en réduisant ou en éliminant les risques relatifs à la santé et à la sécurité;**
- **e** **le Comité de santé et de sécurité est directement responsable de la sécurité en milieu de travail;**
- **f** **le président de l'entreprise a une certaine responsabilité à l'égard de la santé et de la sécurité des travailleurs;**
- **g** **le contremaître ne fait que s'assurer que les travailleurs suivent les consignes et les méthodes;**
- **h** **si le travailleur est incapable de régler le problème, le contremaître l'aidera à trouver la solution;**
- **i** **si le travailleur est incapable de régler le problème, la seule issue consiste à refuser de travailler;**
- **j** **le coordonnateur de la santé et de la sécurité trouve les problèmes et demande aux travailleurs de les corriger;**
- **k** **le Comité de santé et de sécurité constitue une ressource;**
- **l** **le Comité de santé et de sécurité aide à résoudre des problèmes lorsque les autres moyens échouent;**
- **m** **nous allons au-delà de la correction des problèmes et tentons d'améliorer la santé et la sécurité dans les activités d'exploitation. »**

---

27 Il y a eu d'autres modifications, y compris le retrait et l'ajout de certaines questions. Nous avons également modifié la façon dont nous faisions référence au SRI dans le corps des questionnaires, parce qu'un certain nombre de répondants, lors de la vérification pilote, ne connaissaient pas les termes « Système de responsabilité interne » ou « SRI ».

Cette question figurait en premier dans ***chaque*** questionnaire; autrement dit, toutes les personnes ayant une responsabilité ou un rôle de soutien ont répondu à la ***même*** question.[28]

Nous avons noté la compréhension du SRI manifestée par chaque répondant en attribuant 12,5 p. 100 à chacun des énoncés **a**, **c**, **d**, **f**, **h**, **k**, **l** et **m** et - 20 p. 100 à chacun des énoncés **b**, **e**, **g**, **i** et **j**, puis nous avons calculé le résultat. Ainsi, les répondants ont obtenu une note de 100 p. 100 s'ils avaient coché **a**, **c**, **d**, **f**, **h**, **k**, **l** et **m**, mais aucun autre énoncé, et de 0 p. 100 s'ils avaient coché les 13 énoncés ou aucun d'entre eux (les répondants auraient obtenu une note de - 100 p. 100 s'ils avaient coché **b**, **e**, **g**, **i** et **j**, mais aucun autre énoncé). Dans les cas où les résultats étaient négatifs (et il y en a eu quelques-uns), nous avons attribué 0 p. 100. Les résultats cumulatifs de tous les répondants sont présentés au tableau 3-2 (et les résultats cumulatifs de chaque exploitation figurent dans l'annexe 2).

Les résultats de cette question donnent un très bon aperçu de la compréhension actuelle du SRI. La méthode de notation décrite au paragraphe ci-dessus a permis d'établir que la compréhension globale du SRI se situait à 70 p. 100. En règle générale, la compréhension s'améliore lorsqu'on gravit la chaîne de responsabilité directe de l'exploitation. Les travailleurs, pris collectivement, présentent le niveau de compréhension le plus faible, alors que les directeurs de mines présentent le plus élevé; la compréhension a fléchi quelque peu au palier des dirigeants d'entreprise. Dans le groupe du personnel de santé et sécurité (membres du CMSST et coordonnateurs de la santé et de la sécurité) on a également montré une excellente compréhension. On peut également observer des répartitions similaires sur le plan de la compréhension en examinant les mines individuellement.

Ces observations montrent qu'il y a place à l'amélioration; autrement dit, le message du SRI doit toujours poursuivre son chemin en aval de la chaîne.[29] Il faut également noter que tout le personnel de direction croyait que « le président de l'entreprise a une certaine responsabilité à l'égard de la santé et de la sécurité des travailleurs », mais que seulement deux tiers des travailleurs abondaient dans le même

---

28 On a procédé à certaines modifications très légères pour adapter les énoncés au palier du SRI visé par le questionnaire, mais l'essence et l'intention des énoncés ont été préservées.

29 Cela a également fait l'objet d'un commentaire de la part d'un représentant des travailleurs pour la santé et la sécurité au terme d'une de nos visites durant laquelle nous avons présenté la ventilation des réponses à la question 1A pour l'exploitation en cause.

sens. Cela indique encore une fois la nécessité de communiquer le message du SRI en aval.

L'aptitude de cette question fermée à donner un « instantané » de la compréhension du SRI dans une exploitation nous est apparue dès le début des visites de la vérification d'essai. C'est pour cette raison que nous avons saisi l'occasion de la combiner à une question supplémentaire demandant aux répondants d'évaluer la façon dont le SRI fonctionnait réellement dans leur lieu de travail.

1B. Compte tenu de ma réponse à la question 1A, je crois que le SRI fonctionne efficacement dans mon lieu de travail [ENCERCLEZ UNE RÉPONSE] :

Pas d'accord	Peu d'accord	Assez d'accord	Très d'accord	Sans objet	Ne sais pas

TABLEAU 3-2 : *Résumé des réponses à la question 1A sous forme de pourcentages*

« Je crois que le Système de responsabilité interne (SRI) **devrait** souligner que :	Trav. n=151	Cntr. n=34	C.int. n=19	DM n=8	Dirig. n=10	Adm. n=4	CMSST n=26	CSS n=7	Insp. n=8	Moy. n=267
tous les employés (de la paroi rocheuse à la salle du Conseil) doivent porter attention à la santé et à la sécurité en tant qu'éléments essentiels de leurs tâches;	88	91	100	100	100	100	100	100	100	**92**
les travailleurs sont les seuls à assurer leur sécurité et celle de leurs collègues;	11	6	0	0	0	0	0	0	13	**7**
les contremaîtres et les cadres supérieurs coopèrent avec les travailleurs pour prévenir et résoudre les problèmes;	71	94	95	100	80	100	96	100	100	**81**
nous travaillons tous ensemble pour améliorer le milieu de travail en réduisant ou en éliminant les risques relatifs à la santé et à la sécurité;	81	97	95	100	100	100	96	100	88	**88**
le Comité de santé et de sécurité est directement responsable de la sécurité en milieu de travail;	24	15	11	13	20	50	19	0	25	**21**
le président de l'entreprise a une certaine responsabilité à l'égard de la santé et de la sécurité des travailleurs;	67	79	79	100	100	100	81	86	78	**75**
le contremaître ne fait que s'assurer que les travailleurs suivent les consignes et les méthodes;	9	3	0	0	0	0	4	0	0	**6**
si le travailleur est incapable de régler le problème, le contremaître l'aidera à trouver la solution;	77	91	79	100	80	100	88	86	75	**82**
si le travailleur est incapable de régler le problème, la seule issue consiste à refuser de travailler;	11	3	0	0	0	0	0	0	0	**7**
le coordonnateur de la santé et de la sécurité trouve les problèmes et demande aux travailleurs de les corriger;	11	6	0	0	0	0	4	0	0	**7**
le Comité de santé et de sécurité constitue une ressource;	66	79	79	100	100	100	92	100	88	**75**
le Comité de santé et de sécurité aide à résoudre des problèmes lorsque les autres moyens échouent;	68	76	89	50	40	25	77	57	88	**70**
nous allons au-delà de la correction des problèmes et tentons d'améliorer la santé et la sécurité dans les activités d'exploitation. »	66	79	84	100	90	100	88	100	88	**75**
NOTE	**60**	**80**	**85**	**91**	**82**	**81**	**85**	**91**	**82**	**70 %**

Nous nous sommes servis de cette question supplémentaire dans quatre des six exploitations durant la vérification d'essai. Toutefois, elle ne figurait pas dans les questionnaires destinés aux inspecteurs, aux dirigeants et aux membres du conseil d'administration. En ce qui a trait à la notation de cette question, nous avons attribué 0 p. 100 à « pas d'accord », 33 p. 100 à « peu d'accord », 67 p. 100 à « assez d'accord » et 100 p. 100 à « très d'accord ».

En combinant les réponses aux questions 1A et 1B, nous avons obtenu un moyen de juger de l'état du SRI. En partant de l'hypothèse que la validité de l'évaluation des répondants concernant le SRI dans leur lieu de travail (soit la question 1B) augmente proportionnellement à leur compréhension du système (soit la question 1A), nous avons multiplié, pour chaque répondant, la note obtenue à 1B par la note obtenue à 1A. Le produit représente l'évaluation de l'efficacité du SRI de l'exploitation selon cette personne.

Nous avons ensuite examiné l'efficacité du SRI de l'exploitation d'après les réponses des travailleurs miniers aux questions 1A et 1B (les travailleurs miniers constituaient le seul groupe dont le nombre de réponses était suffisant pour faire une comparaison valide) et nous les avons comparées au dossier de sécurité de l'exploitation. Les statistiques que nous avons choisies aux fins de cette comparaison ont été les fréquences d'ISM et d'HTP. Dans le but de rendre cette comparaison significative, il nous fallait calculer les fréquences sur une période suffisamment longue. Comme les statistiques de sécurité de l'une des quatre exploitations ne remontaient qu'à 1997, nous avons utilisé la période de 1997 à avril 2000.

Dans la figure 3-1, nous avons tracé la courbe de fréquence d'ISM et d'HTP par rapport à l'efficacité du SRI de l'exploitation et, comme on peut le voir, la corrélation est remarquablement bonne. Les coefficients de corrélation (r) de 0,99 et 0,94 pour les ISM et les HTP signifient que les droites de régression sont significatives aux niveaux de 1 et 5 p. 100 respectivement.[30] Cela indique clairement que les réponses à la question

---

30 La signification au niveau de 1 p. 100 signifie qu'une telle droite de régression pourrait se produire au hasard ***seulement*** une fois sur cent; au niveau de 5 p. 100, ce serait une fois sur vingt.

combinée, ou du moins celles qui ont été données par les travailleurs, peuvent représenter un bon indicateur du rendement d'une exploitation minière sur le plan de la sécurité.[31]

---

31 Nous devrions souligner à cette étape-ci que les évaluations de l'efficacité du SRI, selon les réponses données par les autres intervenants, ne présentaient ***pas*** une corrélation significative avec les statistiques de sécurité.

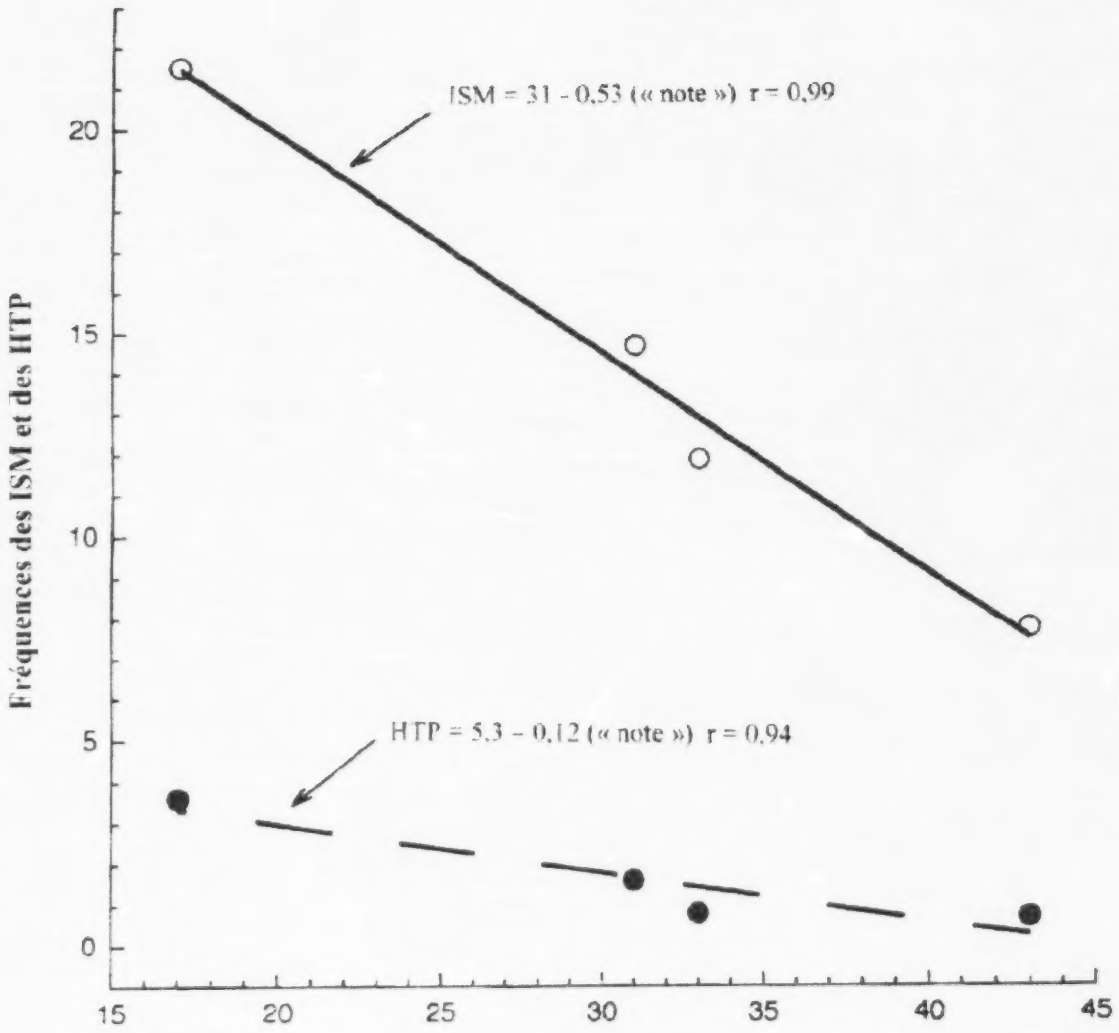


FIGURE 3-1 : *Rendement en matière de sécurité d'une exploitation minière par rapport à l'efficacité de son SRI (selon les réponses des travailleurs aux questions 1A et 1B)*

3.3 INDICATEURS DE RENDEMENT DU SRI

Bien que la question combinée 1 semble donner un aperçu raisonnable du SRI d'une exploitation, elle est plutôt unidimensionnelle. Les questionnaires contiennent une somme considérable d'information provenant des réponses aux questions 30 à 40 de chacun d'eux. Bon nombre des questions ont été conçues pour examiner la circulation de l'information et la responsabilité en amont et en aval et à l'intérieur de la chaîne de responsabilité. En conséquence, nous avons étudié un éventail de façons de combiner des groupes de questions traitant de sujets similaires. La démarche que nous avons utilisée était fondée sur l'approche plus limitée que nous avions adoptée pour obtenir des notes de rendement général lors de la vérification pilote (une description générale de cette méthode figure au paragraphe 4.2 du deuxième *rapport provisoire*). Comme nous l'avons fait dans le cas de la vérification pilote, nous avons examiné les questions sous trois angles différents, soit la compréhension du SRI, le leadership dans le SRI et les indicateurs de rendement du SRI. Dans ces trois groupes principaux, nous avions un certain nombre de grappes de questions qui traitaient de différents aspects de chaque groupe principal; les questions qui composaient les groupes principaux et les différentes grappes sont présentées à l'annexe 3 et une description de la méthode de tableur que nous avons utilisée pour analyser les réponses lors de la vérification d'essai figure à l'annexe 4.

Pour examiner les relations avec les statistiques de sécurité, nous avons choisi les grappes de questions traitant des indicateurs de rendement du SRI. Ces grappes avaient trait aux neuf indicateurs de rendement du SRI indiqués ci-dessous et touchaient tous les paliers de la chaîne de responsabilité.[32]

Perceptions [34][33]	Responsabilité [4]	Obligation de rendre compte [8]
Préoccupations et réponses relatives à la santé et à la sécurité [16]	Initiatives et réponses [26]	Problèmes et réponses relatifs au SRI [45]
Démonstration de leadership [39]	Planification du travail [8]	Circulation de l'information [6]

32 Les questions qui composent ces grappes figurent dans l'annexe 3.

33 Les nombres indiqués entre crochets représentent le nombre de questions composant chaque ensemble.

Comme ces questions ont été posées dans toutes les exploitations durant la vérification d'essai, nous pouvons comparer le rendement du SRI avec le dossier de sécurité de toutes les six. Pour faire cette comparaison, nous avons procédé arbitrairement en calculant la moyenne des notes des neufs indicateurs et en traçant la courbe de fréquence d'ISM et d'HTP (calculée pour la période de 1997 à avril 2000) par rapport à cette moyenne. Le résultat est indiqué dans les graphiques de la figure 3-2.

Compte tenu des hypothèses formulées au moment de choisir les questions pour les différents indicateurs et de la démarche arbitraire consistant à calculer simplement la moyenne des notes des indicateurs, la corrélation entre l'indicateur de rendement général et les statistiques de sécurité est très bonne. Les coefficients de corrélation (r) de 0,86 et 0,72 pour les ISM et les HTP signifie que les droites de régression sont significatives aux niveaux de 5 et 10 p. 100 respectivement. Toutefois, lorsque nous examinons la corrélation entre les indicateurs, la situation est moins claire.

INDICATEUR	ISM	HTP	INDICATEUR	ISM	HTP	INDICATEUR	ISM	HTP
Perceptions	*	n.s.	Responsabilité	n.s.	n.s.	Obligation de rendre compte	n.s.	n.s.
Préoccupations et réponses relatives à la santé et à la sécurité	*	*	Initiatives et réponses	*	n.s.	Problèmes et réponses relatifs au SRI	n.s.	n.s.
Démonstration de leadership	n.s.	n.s.	Planification du travail	**	n.s.	Circulation de l'information	*	*

** = significatif au niveau de 1 p. 100; * = significatif au niveau de 5 p. 100; n.s. = non significatif au niveau de 5 p. 100.

Nous ne pouvons pas expliquer la raison pour laquelle certains indicateurs présentent une corrélation significative avec les statistiques de sécurité et d'autres non. La variation peut être attribuable aux questions choisies pour représenter un indicateur de rendement particulier ou à la façon dont, selon le palier de la chaîne de responsabilité, on a choisi d'interpréter les questions et d'y répondre. Il ne semble pas, par exemple, que les indicateurs ayant une proportion de réponses plus élevée dans le questionnaire des travailleurs soient plus susceptibles de démontrer une corrélation significative avec le

rendement en matière de sécurité. Nous examinerons ces éléments plus à fond dans les deux prochains chapitres, au moment d'étudier les moyens d'affiner les questionnaires de la vérification d'essai à la lumière des relations démontrées avec le rendement en matière de sécurité, afin d'obtenir des questionnaires définitifs.

3.4 CONCLUSIONS

Les données présentées dans ce chapitre démontrent clairement qu'il est possible d'établir un lien entre les réponses données aux questionnaires et le rendement de l'exploitation en matière de sécurité. La combinaison des questions 1A et 1B, particulièrement en ce qui a trait aux réponses des travailleurs, semble prometteuse en tant qu'outil facile à utiliser et à interpréter et pouvant offrir une évaluation rapide du SRI à un endroit donné.

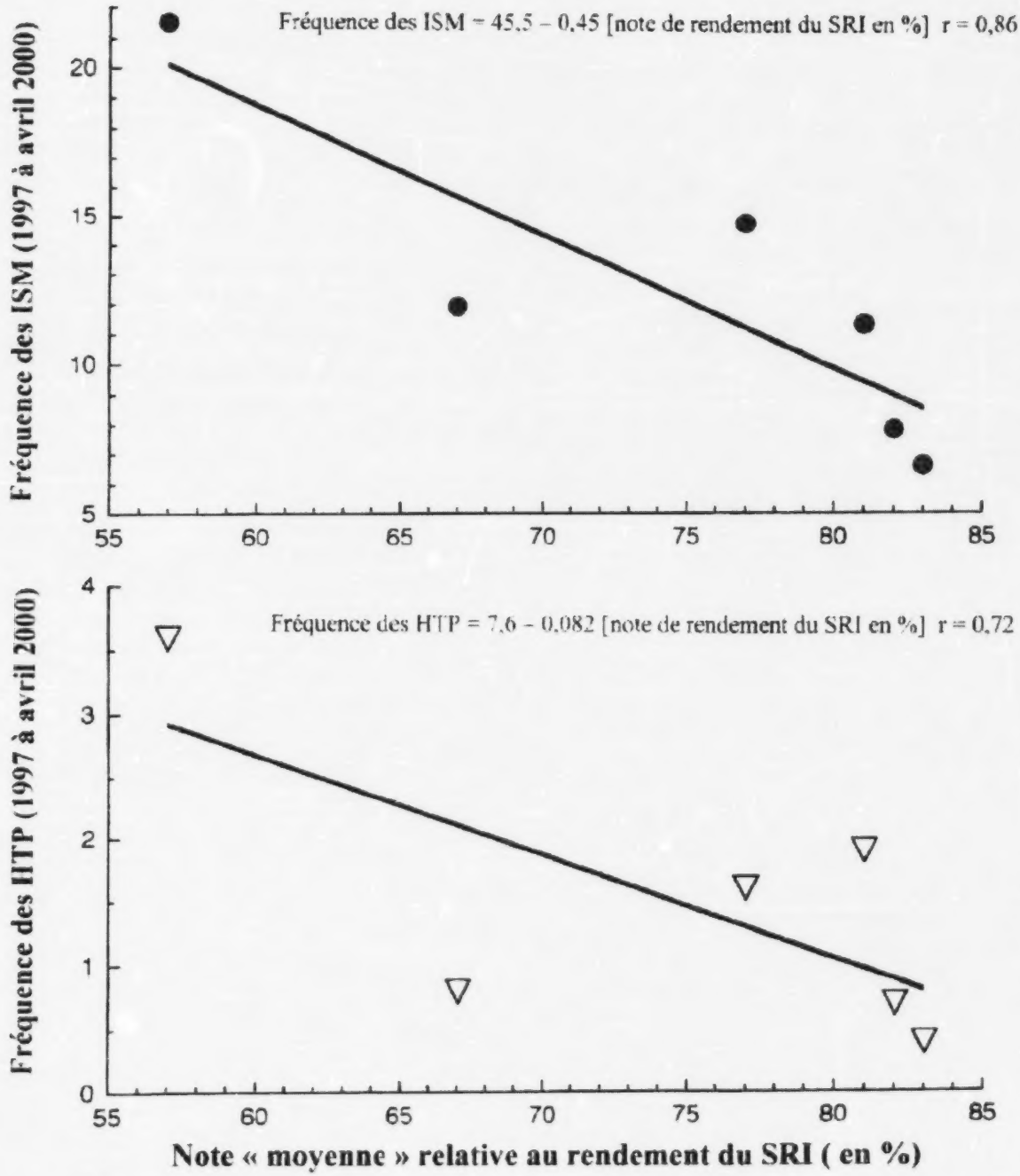


FIGURE 3-2 : *Rendement d'une exploitation sur le plan de la sécurité par rapport à l'indicateur combiné de rendement de son SRI*

En outre, si on accepte que les questionnaires permettent de mesurer le fonctionnement du SRI dans l'exploitation (et nous n'avons aucune raison de penser le contraire), on peut conclure à partir des corrélations qu'un meilleur rendement du SRI permettra d'obtenir un meilleur dossier de sécurité.

6. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Dans le présent chapitre, nous résumerons nos conclusions générales, ferons des recommandations sur les modifications à apporter à l'outil de vérification et offrirons des suggestions sur l'utilisation possible des résultats de la présente étude par les parties intéressées.

6.1 CONCLUSIONS

Avec l'aide du Comité directeur du SRI, nous avons élaboré une description du Système de responsabilité interne. Nous avons énoncé le rôle et les responsabilités des participants au SRI et décrit un certain nombre de processus à adopter pour la réussite du SRI. Le modèle de SRI que nous avons mis au point correspond aux descriptions antérieures données dans les rapports Ham et Burkett. Au chapitre 2, nous clarifions les concepts et les processus liés à un bon fonctionnement du SRI.

Le modèle a servi à produire des questions pour l'outil de vérification du SRI. Les aspects structuraux du SRI nous mènent à poser des questions à des personnes des différents paliers de l'organisation, aux membres du Comité mixte de la santé et de la sécurité au travail et au professionnel de la santé et de la sécurité au travail. Nous avons souvent posé des questions en double, c'est-à-dire que nous avons demandé à des personnes à deux paliers différents de l'organisation de corroborer certaines activités. Nous surmontons ainsi la tendance générale qu'ont les êtres humains à exagérer leurs propres actions positives. Les aspects fonctionnels du modèle de SRI indiquent les questions à poser au sujet de certains comportements clés. Nous avons aussi posé des questions sur les perceptions et les principes, en partant du principe que la compréhension mène à l'action.

L'outil de vérification et, partant, le modèle ont été confrontés à la réalité. Pour éliminer les principaux « bogues » de l'outil d'enquête, nous avons visité deux exploitations au cours de la phase initiale. Mais surtout, à la fin de cette phase, nous avons élaboré une question fermée en treize parties pour nous donner une évaluation « instantanée » de la compréhension qu'avait un répondant du SRI. Après avoir modifié certaines questions, nous avons procédé à la vérification de six autres exploitations. Nous visions à valider l'outil de vérification.

Un test crucial de l'outil de vérification du SRI est la corrélation entre une note élevée à la vérification et une « note » élevée dans le rendement en matière de santé et de sécurité, c'est-à-dire un faible taux d'accidents du travail. Inversement, l'entreprise qui obtient une note médiocre à la vérification du SRI devrait avoir un mauvais dossier en matière d'accidents. C'est la méthode primaire de « validation » de l'outil de vérification. Comme nous l'avons décrit au chapitre 3, l'outil de vérification est un excellent moyen d'avoir une idée du rendement en matière de santé et de sécurité. L'outil de vérification a été validé. Si le SRI fonctionne bien, l'organisation enregistre moins d'accidents, comme

en témoigne le nombre de cas nécessitant des soins médicaux (et, à un moindre degré, les heures de travail perdues).

Au cours de l'analyse des données, nous avons mieux compris comment nous pourrions améliorer l'outil de vérification et c'est cette compréhension qui forme la base de certaines de nos recommandations ci-dessous. Nous avons aussi des propositions à faire concernant l'administration de l'outil de vérification, dont certaines découlent des conseils du Comité directeur.

Le Comité directeur se compose de représentants de nombre d'intervenants du SRI. Même si nous n'étions pas chargés de faire des recommandations à chacune des parties, nous avons pensé qu'il serait utile de faire au moins quelques propositions concernant l'utilisation possible de la description du SRI et de l'outil de vérification.

6.2 MODIFICATIONS ULTÉRIEURES DE L'OUTIL DE VÉRIFICATION

L'échéancier du projet ne nous permet pas de répéter les essais de l'outil de vérification. Nous proposons cependant que la chose soit faite. Le chapitre 4 présente de nombreux commentaires faits durant notre analyse des grappes de questions portant sur les facteurs de rendement du SRI sur les questions faibles et les regroupements proposés. Dans les chapitres 4 et 5, nous avons fait des suggestions concernant le remplacement possible de questions. Dans ces chapitres, nous en sommes arrivés à une importante observation, qui est que bien que le fait de poser des questions sur le SRI à des personnes qui en font partie soit instructif en soi, la faiblesse des questions d'auto-évaluation devient évidente. Un grand nombre de nos suggestions portent sur l'élimination des questions pour lesquelles tous les répondants étaient fortement d'accord (d'habitude de façon positive) sur l'énoncé, quel que soit le rendement en matière de santé et de sécurité de l'exploitation à laquelle ces personnes étaient affectées. D'autres personnes dans l'organisation devraient plutôt donner leur évaluation des convictions et des actions des personnes qui nous intéressent. Nous sommes persuadés que les types de modifications ci-après donneraient une meilleure corrélation générale avec le rendement en matière de santé et de sécurité et amélioreraient la corrélation des sous-groupes et même des questions individuelles.

- Élimination des questions qui prêtent à confusion;
- Réduction du nombre de questions adressées à la haute direction;
- Augmentation du nombre de questions adressées aux cadres intermédiaires au sujet des convictions et des actions de la haute direction;
- Élimination des questions qui ont peu contribué à la corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité;
- Reformulation de certaines questions pour qu'elles soient plus précises ou à plus forte orientation sur l'action;

- Reclassification d'un petit nombre de questions dans les grappes thématiques de questions servant à mettre l'accent sur les causes du rendement du SRI;

- Modification du nombre et de la nature des grappes thématiques de questions.

Il est tentant de laisser tomber beaucoup des questions adressées aux membres de la plus haute direction parce qu'ils ont tendance à répondre de façon positive, quel que soit le rendement de l'entreprise en matière de santé et de sécurité au travail. Il faudrait laisser tomber quelques questions, mais ce serait une erreur que d'arrêter de poser des questions aux cadres supérieurs. Il vaut mieux poser à d'autres des questions de corroboration en plus des questions adressées aux cadres supérieurs. Le fait de laisser tomber complètement les questions à poser aux cadres supérieurs amoindrirait la valeur de l'exercice au complet dans l'esprit de nombreux participants. Dans nos entrevues, nous avons obtenu des réponses très positives des travailleurs lorsque nous leur avons dit (en réponse à leurs questions) qu'effectivement, les directeurs de mine et la haute direction répondraient à des questions analogues.

Nous sommes revenus à notre point de départ sur l'utilisation de l'expression « Système de responsabilité interne ». Nous nous en sommes servis dans la vérification pilote de deux exploitations. Dans les entrevues de suivi au cours de cette phase, nous avons constaté que de nombreuses personnes trouvaient l'expression déroutante. Dans la vérification d'essai ultérieure de six exploitations, nous avons décidé de ne pas l'utiliser dans la plupart des questions de vérification, notamment les questions adressées aux participants directs (nous nous attendrions à ce que les professionnels de la santé et de la sécurité au travail, les membres du CMSST et les inspecteurs connaissent bien l'expression). Au lieu de « Système de responsabilité interne », nous avons utilisé l'expression : « le système global de responsabilité à l'égard de mesures individuelles et collectives visant le traitement des questions de santé et de sécurité ». Cette expression est peu commode et elle peut donner lieu à des idées erronées. Nous croyons fermement qu'avec le temps, les gens s'habitueront à l'expression « Système de responsabilité interne ». Nous recommandons son utilisation dans les questions, mais que l'énoncé ci-après soit placé au début de l'enquête (et peut-être aussi en note de bas de page) :

> *« Lorsque les mots « Système de responsabilité interne » (SRI) apparaissent dans une question, ils désignent la description que vous avez donnée dans vos réponses à la question 1a. »*

Nous simplifierons ainsi la formulation de beaucoup de questions et, avec le temps, réduirons les malentendus. L'utilisation de l'expression elle-même possède une valeur éducative.

Nous avons aussi remarqué qu'il y avait une certaine confusion entre l'utilisation du terme « SRI » et les systèmes de santé et de sécurité en général. Ils ne sont pas synonymes. Nous avons obtenu des réponses positives de la part de certains cadres supérieurs dans les questions sur le SRI lorsqu'ils désignaient en fait les systèmes de santé et de sécurité au travail en général. Il faudrait aussi envisager d'ajouter une zone texte sur une page d'accompagnement ou une note de bas de page à la suite des questions

pertinentes énonçant ce qui suit : « Prière de répondre en comprenant que le SRI et les systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail ne sont pas synonymes ».

Un meilleur étalonnage de la vérification du SRI exige encore beaucoup de travail. Il faudra notamment élargir l'échantillon de répondants. La mise à l'essai de la vérification dans des lieux de travail présentant une plus grande diversité de rendements en matière de santé et de sécurité au travail donnerait une plus vaste gamme de résultats à mettre en corrélation avec le rendement du SRI. Un meilleur étalonnage signifie aussi la mise à l'essai de l'outil dans de plus nombreux lieux de travail. Cet étalonnage devrait être effectué en tenant compte des améliorations proposées au nombre, à la nature et aux groupements des questions de vérification, comme nous en avons discuté aux chapitres 4 et 5.

6.3 DESCRIPTION DU SRI

La description du SRI est utile en elle-même. Une description unique faisant autorité réduira les malentendus au sujet du SRI. Trop souvent dans le passé, nous avons eu le sentiment que les gens discutaient du SRI en supposant qu'il y avait une compréhension commune de ce système. Lorsqu'il y a une uniformité dans la compréhension du SRI, nous sommes plus en mesure de le renforcer.

Les énoncés de politique, les manuels de l'organisation portant sur la santé et la sécurité, le matériel de formation, etc., pourraient inclure une description claire du SRI. L'inclusion de la description ne se limiterait pas aux documents de l'employeur mais s'appliquerait aussi aux publications du gouvernement et des associations pour la sécurité au travail.

Le ministère du Travail, la MASHA et d'autres organismes doivent s'efforcer de trouver des moyens de donner forme au modèle du SRI, en fournissant, par exemple, des représentations visuelles, des bandes vidéo ou des sites Web ou encore en actualisant les messages textuels au sujet du SRI dans leurs publications.

La description du SRI est, répétons-le, probablement le principal résultat de ce projet. Nous nous reporterons toujours au modèle lorsque nous apprendrons comment effectuer une « analyse du SRI » et devrons réécrire ou actualiser les questions de l'outil de vérification du SRI.

6.4 ANALYSE DU SRI

L'un des résultats de ce projet se trouve, théoriquement, à mi-chemin entre la description du SRI et l'outil de vérification du SRI. Le modèle du SRI peut servir à analyser différemment les situations, les problèmes et les possibilités en matière de santé et de sécurité au travail. Il est possible d'analyser la plupart des problèmes de santé et de sécurité en termes de problèmes fondamentaux se rapportant au « rôle des gens » dans l'organisation. C'est ce que nous appelons une analyse du SRI.

Les professionnels de la santé et de la sécurité savent bien que la meilleure façon de réduire le risque est d'aller au-delà des causes directes évidentes des accidents pour en

cerner les causes fondamentales. Dans le passé, cela voulait toujours dire des défaillances du système de gestion. Il existe différents systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail et de vérification des systèmes correspondants. La plupart des modèles de systèmes comportent un élément qui met en cause les « ententes organisationnelles », c.-à-d. qui est responsable de quoi en ce qui a trait à la santé et à la sécurité. Il arrive que l'on n'ait pas assez réfléchi aux facteurs individuels. Le désir de ne pas avoir à blâmer des gens – qui est une notion importante dans la pratique actuelle de la santé et de la sécurité au travail – mène à omettre de clarifier les responsabilités personnelles relatives au système de gestion. L'analyse du SRI est une méthode d'analyse d'un segment du système de santé et de sécurité au travail – le segment le plus important – : les convictions, les actions, la communication, la collaboration, etc., dans le lieu de travail.

Dans une analyse traditionnelle de systèmes, on poserait les questions ci-après pour cerner les problèmes fondamentaux :

- Le programme mis en œuvre aborde-t-il convenablement la question du danger repéré dans le lieu de travail?
- A-t-on établi des normes mesurables pour ce programme?
- Ces normes sont-elles respectées dans le lieu de travail?

S'il faut, par exemple, mettre en œuvre un programme SIMDUT, on pourrait en définir les exigences et s'assurer ensuite qu'elles sont respectées. S'il se produit un accident ou un quasi-accident mettant en cause des matières dangereuses, nous analyserions le problème en termes de l'applicabilité des normes du programme, de l'efficacité de nos évaluations, du degré de dérogation aux normes et des démarches nécessaires pour se conformer aux normes.

L'analyse du système pourrait être effectuée sans nécessairement analyser ***qui*** est chargé de la planification, de la direction, de l'organisation et des contrôles concernant le programme, quelle autorité détient cette personne, ***qui*** exerce un contrôle sur elle, quel est l'historique des plaintes et des rapports en provenance des travailleurs, quelle connaissance les surveillants ont des points faibles du programme et quelle est leur liberté d'action, etc.

L'analyse du SRI place les gens qui font partie de l'organisation à l'avant-plan de l'analyse. Quel que soit le problème initial, nous demandons quelles faiblesses du SRI ont entraîné l'apparition du problème. Nous déterminons comment le SRI pourrait être rectifié ou renforcé de sorte que le problème ne se reproduise plus. Nous effectuons quand même l'analyse habituelle de système, mais en lui ajoutant des questions qui découlent de la compréhension de la façon dont le SRI devrait fonctionner.

Qui devrait effectuer l'analyse du SRI? Tous devraient participer, à divers degrés, à l'analyse du SRI. Au sein du noyau central du SRI qui est la chaîne de responsabilité directe, la santé du SRI lui-même devrait être une préoccupation importante des cadres intermédiaires tout comme des cadres supérieurs. Au lieu de se contenter de réagir aux caractéristiques superficielles d'un problème, le cadre supérieur devrait demander si le

problème n'aurait pas dû être soumis à une instance supérieure et, dans la négative, pourquoi le problème n'a pas été résolu de la façon habituelle au palier des travailleurs et des contremaîtres. Le dirigeant devrait se poser la question suivante : « Quelle autorité ou quelle ressource me manque-il pour résoudre le problème? » et « S'il y avait un manque d'information, d'autorité ou de ressource, pourquoi le problème n'a-t-il pas été soumis à un palier supérieur de l'organisation? ».

Le professionnel de la santé et de la sécurité au travail et les membres du CMSST seraient plus en mesure d'aborder les questions s'ils s'habituaient à penser en termes de SRI. En présence d'un refus de travailler, nous nous occupons trop souvent de l'aspect superficiel du problème, sans essayer de déterminer les faiblesses du SRI qui ont amené le travailleur à refuser de travailler. Rares sont les refus de travailler qui découlent de problèmes qui apparaissent soudainement. Les refus découlent toujours de problèmes que tout le monde connaît depuis longtemps. L'analyse du SRI nous permettrait de remplacer la question « Est-ce que ce travail est sûr? » par la question « Pourquoi les personnes responsables des affaires courantes ne se sont-elles pas occupées de ce danger? ».

Parallèlement, même si nous n'avons fait aucune observation directe, il s'ensuit qu'un inspecteur du ministère du Travail réussirait davantage à obtenir la conformité s'il allait plus loin et examinait le SRI. L'analyse du SRI aide, entre autres, lorsqu'on analyse le procès-verbal des réunions du CMSST, lorsqu'on s'occupe des refus ou qu'on enquête sur les accidents. Le fait de savoir que les inspecteurs ne se limitent pas à ce qui est évident pour déterminer les défaillances de leadership, de communication, de collaboration, d'initiative, de délégation, d'imputabilité, etc., motiverait les cadres supérieurs à stimuler et à renforcer le SRI. Cela ne veut pas dire qu'il faudrait poursuivre des gens ou rendre des ordonnances expressément pour « défaillances au sein du SRI », mais plutôt qu'une analyse du SRI permettrait de situer les personnes ayant besoin de stimulation externe ou d'une stimulation en provenance des paliers supérieurs du SRI.

Les procureurs qui possèdent une meilleure connaissance du SRI ne participeraient pas à certaines négociations de plaidoyer s'ils analysaient la cause d'une perspective de SRI. Le fait de retirer l'accusation contre des individus parce qu'une personne morale accepte de plaider coupable à une accusation transmet au lieu de travail un message contraire à celui de la philosophie sous-jacente à la législation. Les membres de l'appareil judiciaire devraient aussi s'appuyer sur le SRI lorsqu'ils doivent décider de causes.

6.5 VÉRIFICATION DU SRI

Le principe qu'un bon fonctionnement du SRI entraîne une réduction des accidents dans une organisation est grandement appuyé par nos travaux. La vérification du SRI est un outil de mesure du bon fonctionnement du SRI. Elle ne se limite toutefois pas à servir d'outil de mesure. Elle permet à l'utilisateur de déterminer *pourquoi* le SRI fonctionne de cette façon et quelles seraient les mesures à prendre pour améliorer le SRI.

6.5.1 Outil de mesure du rendement global du SRI

Utilisation par les intervenants du lieu de travail : Comment les gens au sein du lieu de travail peuvent-ils se servir de l'outil de vérification? Lorsque l'outil de vérification est utilisé de façon régulière, l'organisation est en mesure de suivre les progrès qu'elle accomplit. L'effet d'interventions précises peut alors être mesuré. Lorsque la vérification initiale révèle certaines faiblesses du SRI et que des démarches sont entreprises pour les éliminer, l'organisation peut mesurer le succès de ces démarches.

Une grosse organisation aux emplacements multiples peut aussi se servir de l'outil de vérification pour comparer le rendement aux différents emplacements. Une analyse plus poussée de la variation de rendement du SRI aux différents emplacements lui permettra d'effectuer des interventions plus précises.

La capacité de l'organisation de se comparer à d'autres – « meilleurs exécutants » ou moyenne du secteur – dépendra presque exclusivement de l'existence d'une entité externe qui assure l'application constante de la vérification dans toutes les organisations.

Nous espérons que personne ne tombera dans le piège de croire qu'il existe un niveau acceptable de rendement du SRI, qui, une fois atteint, n'exige plus d'efforts en matière de santé et de sécurité au travail. Il faut que soit adopté expressément le principe d'amélioration continue. Il n'existe pas de « point final » acceptable et nous devons chercher à améliorer constamment le SRI.

Utilisation par des intervenants externes : Comment les intervenants externes peuvent-ils utiliser cet outil? Le ministère du Travail, la CSPAAT, les associations pour la sécurité au travail comme la MASHA, le Centre de santé et sécurité des travailleurs et travailleuses sont des exemples d'intervenants externes. Ces entités peuvent se servir de l'outil pour repérer les organisations qui ont des problèmes. Même si toutes les organisations doivent continuer à s'améliorer – il n'existe pas de « niveau acceptable de rendement du SRI » - , l'outil de vérification déterminera celles qui ont besoin d'incitation, de dissuasion, d'éducation, de conseils, etc.

Il convient de noter que même si l'on ne se sert pas de l'outil de vérification, il conserve sa valeur prédictive. Il suffit de repérer les organisations dont les statistiques en termes d'incidents nécessitant des soins médicaux et d'heures de travail perdues sont mauvaises et ce seront celles dont le rendement du SRI est faible. Il est tentant de dire qu'il s'agit là d'un truisme, mais il faut se souvenir que la présente étude a exposé le rapport qui existe entre les statistiques finales et le rendement du SRI. Les statistiques prédisent quelles organisations doivent faire l'objet d'une analyse plus poussée en fonction de l'ensemble des questions – une analyse portant surtout sur la raison du rendement médiocre du SRI.

Nous avons tendance à nous préoccuper de repérer les mauvais exécutants, mais nous pouvons également utiliser la vérification du SRI et sa corrélation avec les soins médicaux pour définir les excellents exécutants. Nous voudrons peut-être récompenser

ces bons exécutants ou, compte tenu des ressources limitées, les exclure des activités d'exécution de la loi. Nous voudrons peut-être les analyser davantage pour déterminer pourquoi le SRI fonctionne bien et quelles sont les démarches que l'organisation a entreprises à cet égard. Pour ce faire, il nous faudra procéder à une vérification et à une analyse complètes.

Lorsque l'on observe le lieu de travail de l'extérieur, qui peut utiliser l'outil de vérification (ou sa fonction prédictive)? Le ministère du Travail trouvera manifestement des organisations qui ont besoin de l'encouragement que seul un inspecteur peut leur prodiguer. Les associations pour la sécurité au travail telle la MASHA, ainsi que le Centre de santé et sécurité des travailleurs et travailleuses peuvent repérer des organisations qui ont besoin d'éducation, d'une analyse plus poussée et de conseils sur la façon d'apporter des améliorations. La CSPAAT pourrait vouloir repérer les organisations auxquelles il faudrait accorder un rabais ou réclamer un supplément ou qui pourraient faire l'objet d'une vérification du système, comme la « vérification sécurité avant tout » de la CSPAAT. Comme nous l'avons mentionné, ces organisations pourraient aussi vouloir repérer les bons exécutants.

6.5.2 Outil de détermination du fonctionnement du SRI

Il est essentiel que les utilisateurs de l'outil de vérification ne s'arrêtent pas aux « résultats » finals mais utilisent l'outil pour expliquer les chiffres obtenus. Cette analyse constitue l'utilisation la plus importante de l'outil de vérification, notamment pour les intervenants du lieu de travail.

Qu'une vérification du SRI ait été faite ou non pour déceler un mauvais exécutant, il faudrait effectuer une vérification complète du SRI pour fournir des renseignements sur la source des faiblesses ou des défaillances. Nous voudrons aussi peut-être comprendre pourquoi les meilleurs exécutants excellent. Un « résultat SRI » global n'en dit pas plus que les statistiques globales sur la fréquence ou la gravité des accidents. Nous voulons savoir quels groupes de gens exécutent ou n'exécutent pas certains types d'activités clés. Nous pourrons apporter, de façon très ciblée, des améliorations au fonctionnement du SRI. Nous voulons agir comme des « chirurgiens » plutôt que comme des « éboueurs ». Par exemple :

- Pourquoi y a-t-il une différence entre les réponses des travailleurs et celles des contremaîtres de notre organisation?
- Pourquoi un groupe particulier donne-t-il des réponses très défavorables? Quels changements faudrait-il apporter pour améliorer la situation?
- Que pouvons-nous apprendre d'un groupe qui a donné d'excellentes réponses?
- Si, dans notre organisation, la haute direction possède une compréhension uniforme et positive de concepts clés ou qu'elle a des convictions clés, alors que les réponses sont mitigées aux paliers inférieurs, y a-t-il un problème de communication? Que pouvons-nous faire à ce sujet?

- Si un groupe donné ne croit pas être en mesure de porter des problèmes ou des innovations à l'attention de son supérieur, qu'est-ce qui a pu se passer qui pourrait expliquer ce comportement?

- Pourquoi certains travailleurs s'adressent-ils au CMSST au lieu d'en discuter d'abord avec leur contremaître?

- Lorsque le directeur de la mine ou le chef de la direction déclare qu'il ne pourrait être responsable d'un accident, qu'est-ce que cela signifie?

- Quels conseils pouvons-nous donner à un cadre supérieur lorsque rares sont les personnes dans l'organisation qui peuvent donner des exemples de leadership de sa part en matière de santé et de sécurité?

- Nous avons un processus de planification des tâches et un programme de séances d'information préalables à l'exécution des tâches, mais les travailleurs n'ont pas l'impression de participer vraiment à la planification du travail. Nos programmes sont-ils seulement des « programmes sur papier »? Qu'est-ce qui entrave leur mise à exécution?

- Un grand nombre de répondants signalent qu'ils ne savent pas qui est le professionnel de la santé et de la sécurité au travail ou qu'ils n'ont jamais l'occasion de rencontrer un membre du CMSST. Qu'est-ce qui se passe?

- Si les gens signalent les problèmes mais sont persuadés qu'il est tout à fait inutile de prendre des initiatives pour améliorer de façon créative les méthodes de travail, pourquoi le pensent-ils et que pouvons-nous faire à cet égard?

Nous pourrions poursuivre indéfiniment. Il faut absolument savoir pourquoi une note est élevée ou faible. Les réponses exposent ce qu'il faut analyser pour déceler les vrais problèmes dans l'organisation – les problèmes liés aux gens. Leur résolution ne ressemble pas à la résolution de problèmes superficiels. La résolution de problèmes superficiels ressemble à la cueillette des fleurs de pissenlit : plus on en coupe, plus il en vient. Si nous ne traitons que les problèmes superficiels, nous serons très occupés en permanence. Si nous effectuons une analyse du SRI pour résoudre les « problèmes liés aux gens » sous-jacents dans l'organisation, nous résoudrons indirectement un grand nombre de problèmes superficiels. Remédier aux défaillances du SRI, c'est arracher les racines du pissenlit. Ce n'est pas une solution permanente, mais c'est une solution à long terme. C'est la seule façon de réduire considérablement et continuellement les risques.

6.5.3 Administration de l'outil de vérification

Modification satisfaisante de l'outil de vérification : Un grand nombre des questions de l'outil de vérification portent sur d'autres personnes – sans mentionner leur nom, seulement leur rôle ou leur fonction. Si nous posons des questions sur les actions du chef de la direction ou du professionnel de la santé et de la sécurité au travail, il conviendrait de s'assurer que les gens savent de qui il s'agit. Plutôt que de changer la formulation des questions, l'utilisateur de l'outil de vérification pourrait avoir une page

d'accompagnement sur laquelle on lit, par exemple : « Dans cette enquête, le chef de la direction est Jean Lafortune » ou « Dans l'enquête, le professionnel de la santé et de la sécurité au travail désigne toute personne qui fait partie du service de la santé et de la sécurité (Marie, Jacques ou Pierre) ». Le grand nombre de structures organisationnelles signifie que l'administrateur de l'outil de vérification a du pain sur la planche pour s'assurer que ce qu'il entend par « cadres intermédiaires », etc., est clair.

Nécessité d'un gardien officiel unique de l'outil de vérification : Une seule entité devrait être chargée du maintien de la version « officielle » de l'outil de vérification. Cette entité devrait être aussi chargée de le réétalonner, de le réviser, de l'actualiser et d'établir des normes ou des lignes directrices pour son utilisation, notamment pour la formation. La nécessité d'un tel gardien devient évidente lorsque l'on reconnaît la nécessité d'une seule version officielle. S'il est souhaitable de déterminer les moyennes du secteur d'activité et de comparer les progrès accomplis, il faut être en mesure de s'assurer que l'on utilise le même outil de vérification ou un outil équivalent.

La nécessité d'un gardien unique de l'outil de vérification étant bien établie, il faut noter que la désignation de la personne qui devrait effectuer la vérification, former les vérificateurs ou fournir des conseils postérieurs à la vérification est une question complètement différente. Nombreux sont les groupes tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des organisations qui peuvent s'en charger.

Nous n'avons pas d'opinion arrêtée sur la désignation de l'entité qui devrait être le gardien unique. Il n'est pas nécessaire que ce soit le ministère du Travail, mais il serait probablement sage que cette entité soit en rapport étroit avec le ministère du Travail pour pouvoir participer à l'élaboration de la politique de ce Ministère. Le gardien devrait avoir les ressources et la réputation qui justifient une confiance générale.

Bon nombre des questions de la vérification sont formulées de façon que la divulgation des réponses soit susceptible de nuire à la personne qui les a fournies. Une garantie d'anonymat améliorera les réponses. Lors d'une vérification complète, lorsqu'on pose des questions à un grand nombre de cadres supérieurs, le degré de confidentialité diminue. À un palier donné, il se peut qu'une seule personne réponde aux questions de l'enquête; le chef de la direction est un exemple évident. La confidentialité est une préoccupation moindre pour les cadres supérieurs que pour les gens qui n'ont pas d'autorité directe ni de sécurité d'emploi. Il ne faudrait pas oublier que les cadres intermédiaires non syndiqués ont souvent moins de sécurité d'emploi et sont plus vulnérables que nombre d'autres travailleurs et que la confidentialité n'est donc pas la préoccupation des seuls travailleurs.

Altération des algorithmes : À l'entrée des données sur la feuille Excel, une série de calculs se font. On pondère certaines réponses ou, selon la réponse à d'autres questions, on n'en tient pas compte. Lorsqu'un utilisateur « remanie » les calculs d'une façon obscure pour les autres, un certain nombre de difficultés pourraient surgir. Il serait impossible de comparer convenablement les résultats de vérification au fil du temps ou entre divers endroits si les calculs étaient faits différemment. Nous avons joint un fichier vierge à « protection par mot de passe » à la feuille de calcul Excel. C'est cette feuille de

calcul qui a servi à l'analyse de l'outil de vérification d'essai. Lors du changement de l'outil de vérification, il faudra bien entendu modifier la feuille de calcul.

C'est le ministère du Travail qui décidera à qui donner le mot de passe et à quelles conditions. En cas de distribution à grande échelle de la feuille de calcul, nous déconseillons la distribution à grande échelle du mot de passe.

Distribution des questions ou des réponses modèles : Il faudrait déconseiller la diffusion des questions ou des « réponses modèles » étant donné que leur connaissance risque de mener à des réponses qui ne correspondent pas nécessairement à la réalité. Plus la diffusion est limitée, plus longue sera la « durée de validité » des questions. Nous ne voudrions pas que les questions soient affichées sur un site Web avec l'énoncé « vérifier ici votre SRI » comme l'a proposé un professionnel de la santé et de la sécurité lorsqu'il a entendu parler de la nature de notre étude.

Actualisation des questions : L'étude a eu pour principal résultat, entre autres, une description claire du modèle de SRI. C'est à ce modèle que nous nous reportons lorsqu'il nous faut mettre à jour les questions de vérification du SRI. La question fermée (question 1a à treize parties), à cause de sa simplicité et du fait qu'elle est posée à tous les groupes, est susceptible d'avoir la durée de validité la plus courte. Il s'agit pourtant d'une question clé. Il faudrait prendre grand soin de reformuler les énoncés de la question et de les intervertir. Dans le plus grand jeu de questions, il faudrait s'assurer de rédiger de nouvelles questions qui portent sur les mêmes concepts et les mêmes personnes que les questions qu'elles remplacent. Pour que la divergence entre les outils de vérification ne devienne pas trop importante avec le temps, limitant ainsi les comparaisons, il est conseillé que, à intervalle de quelques années, le ministère du Travail, ou le gardien de l'outil de vérification qu'il a nommé, émette une « version » officielle, convenablement datée ou numérotée. Ces nouvelles versions seront vitales pour l'actualisation des questions mais aussi parce qu'elles devraient donner lieu à des efforts continus de réétalonnage de l'outil de vérification.

Temps nécessaire à la vérification : Combien de temps la vérification devrait-elle prendre? On peut effectuer une mini-vérification, c'est-à-dire utiliser les questions 1a et 1b, pour donner une évaluation instantanée du SRI. Il faudrait effectuer cette mini-enquête auprès des premiers paliers de l'organisation. L'enquête prendra au plus 10 à 15 minutes par groupe de travailleurs ou de contremaîtres, chaque personne devant toutefois répondre aux questions sans en discuter avec les autres.

L'enquête plus longue, soit l'ensemble d'environ 30 questions (par exemple pour les travailleurs), prendra environ 30 minutes. Si l'on effectue des entrevues de suivi auprès de personnes choisies, il faudra bien sûr plus de temps.

Fréquence de la vérification : Chaque organisation d'une taille raisonnable en Ontario devrait effectuer une vérification de base du SRI. Si les résultats sont médiocres, la fréquence des vérifications de suivi devrait être plus rapprochée que si les résultats sont excellents. Les organisations dont le SRI fonctionne relativement bien ne doivent probablement effectuer une vérification complète qu'à intervalle de quelques années, un

organisme externe validant les vérifications internes tous les cinq ans. La vérification doit être analysée convenablement. Nous en reparlerons en détail plus loin. L'analyse des résultats de la vérification exige habituellement tellement de travail pour pallier les faiblesses du SRI qu'il ne faudrait pas se dépêcher de faire une autre vérification.

Utilisation des résultats de la vérification : Il est important de bien souligner, même si cela peut sembler évident à nombre de gens, que le but de la vérification *n'est pas* d'obtenir une « note » ou de « réussir », ou d'être au-dessus de la moyenne ou de mieux s'en tirer que la dernière fois. Le but de la vérification est de nous éclairer sur les secteurs où il y a des problèmes et de nous amener à prendre ensuite des mesures pour remédier à ces problèmes. Les « notes » suivantes indiqueront si les efforts d'amélioration que vous faites donnent un effet positif mesurable. Ce qui compte, ce n'est pas la note mais l'analyse et les interventions qui en découlent.

À cet égard, il est vital de comprendre qu'il n'y a pas de note de passage. Une organisation pourrait avoir de bons résultats à une partie et de mauvais résultats à une autre. Ce qui est essentiel, c'est de prendre le temps d'effectuer une analyse après l'enquête. L'amélioration continue est la meilleure démarche à entreprendre. Même les meilleurs exécutants peuvent repérer des secteurs à améliorer à la suite d'une vérification.

Preuve des réponses : À de nombreuses questions de l'outil de vérification, nous avons demandé au répondant d'inscrire la « preuve » du choix d'une réponse particulière. Cette preuve n'a pas été utilisée dans l'attribution de la note. Comment a-t-elle été utilisée?

La preuve a pour premier objet d'amener le répondant à se concentrer sur la réalité. Nous disons implicitement : « N'improvisez pas; si vous deviez prouver ce que vous avez fait, comment le prouveriez-vous ? » Nous croyons fermement que cette approche donne de meilleures réponses.

Le deuxième objet de la preuve est de donner un point de départ aux vérificateurs qui mènent des entrevues. Les entrevues ne sont pas essentielles mais elles peuvent être très utiles dans l'analyse en profondeur du SRI. Après avoir rempli le questionnaire, nous pourrions demander à un petit sous-groupe de répondants d'attendre en gardant leur questionnaire. Le vérificateur peut alors, de façon confidentielle, passer rapidement en revue les réponses et poser des questions au sujet de la preuve en espérant déceler les problèmes réels qui ont donné lieu à ces réponses.

Peur d'une mauvaise « note » : Nous avons indiqué que, lorsque le SRI ne fonctionne pas bien, le nombre d'incidents nécessitant des soins médicaux et d'heures de travail perdues dans une organisation augmentera. Inversement, les organisations qui affichent de nombreux incidents nécessitant des soins médicaux et de nombreuses heures de travail perdues sont susceptibles d'avoir des problèmes de SRI, qui sont à l'origine de l'ampleur des frais d'indemnisation des travailleurs. Le ministère du Travail et la CSPAAT possèdent déjà l'information ou la capacité d'obtenir de l'information qui les inciterait à se rendre chez un mauvais exécutant. Les notes obtenues lors d'une vérification du SRI n'en apprennent pas beaucoup plus aux fonctionnaires du

gouvernement que ce qu'ils savent déjà. Tout revient à l'utilisation de l'outil de vérification. Ce n'est pas la note qui compte, mais bien les facteurs qui ont contribué à une faible note qui nous signale une chose importante. C'est l'analyse du SRI et non la note obtenue qui nous montre le chemin.

Stratégie d'échantillonnage : La vérification devrait-elle être effectuée auprès de chaque personne au sein de l'organisation ou seulement d'un sous-groupe? Dans le cas d'une petite organisation, tout le monde devrait y participer. Dans les très grandes organisations, il serait judicieux de choisir un échantillon comprenant au moins 10 % des travailleurs et des contremaîtres. Comme il y a moins de gens aux paliers supérieurs d'une structure organisationnelle, le pourcentage de personnes à chaque palier devra augmenter. Il n'y a qu'un chef de la direction au sein d'une entreprise quelconque (bien que les structures organisationnelles puissent être complexes) et le pourcentage dans son cas sera donc de 100 %.

Le coût : Est-ce qu'il faudrait tenir compte du coût d'utilisation dans la fréquence et/ou l'étendue d'utilisation? Le Comité directeur a soulevé cette question. Tout peut bien entendu être excessif, mais nous ne nous attendrions pas à ce que le temps nécessaire à la vérification du SRI transforme celle-ci en un processus coûteux. Nous avons mentionné qu'il était possible de procéder à une mini-vérification en n'utilisant que la première question à deux parties. Une vérification complète de tous les paliers avec une batterie complète de questions prendrait bien sûr du temps. Il conviendrait de noter que, dans une vérification de routine du SRI, les entrevues de suivi que nous avons faites dans le cours de la présente étude ne sont pas nécessaires. Nous cherchions à mieux déterminer la clarté des questions. Un vérificateur externe peut aussi souhaiter interviewer des gens, mais cela n'est pas toujours nécessaire. La vérification du SRI est suffisamment importante et, nous le croyons, pénétrante pour en déduire qu'une organisation qui hésite à effectuer une vérification à cause de son coût est probablement une organisation qui a, de prime abord, de graves problèmes en ce qui a trait à la priorité qu'elle accorde à la santé et à la sécurité.

Appariement des groupes de répondants : C'est un point mineur mais que l'on pourrait oublier. À l'administration des questionnaires à un petit groupe de travailleurs, il faut s'assurer que les contremaîtres qui reçoivent le questionnaire sont en fait les supérieurs de ces travailleurs. Les travailleurs du quart de jour ne devraient pas être appariés aux contremaîtres du quart de nuit. Il faut apparier les groupes de gens en fonction de la structure du noyau central du SRI. De la même façon, il faut que le CMSST et que le professionnel de la santé et de la sécurité soient associés au lieu de travail en question.

Échantillonnage de tous les quarts : Lorsqu'il y a plusieurs quarts de travail, la vérification devrait s'appliquer à tous. Il existe des différences notables entre les quarts. À titre d'exemple, leur dossier d'accidents peut être complètement différent. La dynamique du SRI peut donc varier considérablement en conséquence. L'affectation de contremaîtres inexpérimentés, sans ancienneté, au quart de nuit risque par exemple d'avoir une incidence considérable sur le fonctionnement du SRI. La probabilité moindre

que des cadres supérieurs rendent visite aux travailleurs de l'équipe de nuit peut affecter les perceptions quant au leadership en matière de santé et de sécurité.

Dans le même ordre d'idées, en présence d'installations multiples, la vérification du SRI devrait s'appliquer à toutes, si nous comptons analyser les résultats en fonction de l'ensemble de l'organisation. Si tel n'est pas le cas, il n'y a pas de mal à effectuer une vérification localisée.

Éducation et formation en vue d'une utilisation uniforme : La vérification du SRI comprend plusieurs phases qui peuvent faire intervenir différentes personnes. Une formation, même minime, doit être dispensée aux personnes qui distribuent les questionnaires. Il faut qu'elles comprennent comment instaurer une ambiance favorable et protéger l'intégrité du processus d'enquête. Il faudrait manifestement dispenser une formation différente aux gens qui font l'entrée des données. Les gens qui effectuent l'analyse doivent se sentir à l'aise dans l'analyse quantitative et la santé et la sécurité au travail. Les analystes et les personnes qui mettent en application les résultats devraient être des professionnels de la santé et de la sécurité au travail possédant une bonne compréhension du SRI, des systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail et des obstacles à la mise en œuvre des remèdes.

Nous recommandons que l'entité qui est le gardien des questions et des algorithmes « officiels » et qui étalonne et modifie l'outil de vérification soit aussi l'entité qui joue le rôle principal dans la formation des exécutants de la vérification. Ce rôle peut aller de donner la formation à former les formateurs, mais comprend le simple établissement des normes destinées aux formateurs.

Vérificateurs internes : Nous avons appelé le CMSST et le professionnel de la santé et de la sécurité au travail les « vérificateurs internes » du SRI. Si c'est vraiment le cas, ce sont alors ces personnes qui devraient effectuer la vérification du SRI. Nous savons que ces participants indirects au SRI dans tous les lieux de travail ne comprennent pas tous le SRI aussi bien qu'ils le devraient. Il faut certainement dispenser une formation aux gens qui feront la vérification et nous avons mentionné que le gardien de la version « officielle » de la vérification devrait jouer un rôle clé à cet égard. Le gardien devrait aussi être l'entité qui produit les guides de conduite et de mesures de protection que les vérificateurs internes doivent suivre ou appliquer.

Vérificateurs externes : Qui devraient-ils être? Quels sont les attributs des vérificateurs externes? Nous appelons souvent les inspecteurs du ministère du Travail les « vérificateurs externes » du SRI. Cela est vrai mais ne veut pas nécessairement dire qu'ils devraient effectuer une vérification officielle du SRI. Demandez-vous si les gens se sentiraient à l'aise de répondre à une enquête que leur remettent les mêmes personnes qui ont le pouvoir de rendre des ordonnances et de porter des accusations. Les préoccupations au sujet de la confidentialité deviendraient plus vives. L'un des attributs des vérificateurs externes serait donc d'inspirer confiance aux répondants en ce qui a trait à la confidentialité.

Qui sont les vérificateurs externes possibles? Des groupes de la CSPAAT participent à la prévention, aux vérifications et aux « meilleures pratiques » et n'importe quel de ces groupes pourrait agir à titre de vérificateur externe du SRI. Les associations pour la sécurité au travail et le Centre de santé et sécurité des travailleurs et travailleuses peuvent manifestement servir de vérificateurs externes. Le gardien de l'outil de vérification officiel doit décider si des experts-conseils ou des entités commerciales devraient se servir de l'outil de vérification mis au point ici. Rien n'empêche les gens d'élaborer un outil de vérification analogue, une fois que la notion d'exécution des vérifications du SRI sera devenue monnaie courante. Aucune raison fondamentale n'interdit aux experts-conseils d'utiliser l'outil de vérification, à condition qu'ils l'utilisent après entente avec le gardien de l'outil de vérification sur le respect de certaines normes.

Suivi des vérifications : Il est tout aussi important de décider qui effectue le suivi d'une vérification que de décider qui effectue la vérification. Lorsqu'une vérification révèle des problèmes au sein d'une organisation, quelle est l'étape suivante? Vers qui l'organisation peut-elle se tourner pour obtenir de l'aide? Il est évident ici encore que n'importe laquelle des entités externes susceptibles de se charger de la vérification pourrait aussi dispenser des conseils relativement à l'amélioration du SRI. Il faudra de l'éducation et une certaine constance, mais nous nous attendrions à ce que de nombreux groupes soient en mesure de fournir des services dans ce domaine.

7. POST-SCRIPTUM

Le Comité directeur SRI a examiné le présent rapport sous forme de « projet de rapport final » (essentiellement les chapitres 1 à 6) et, à une réunion tenue le 18 août 2000, a discuté avec nous de son contenu et des recommandations qui y figurent. En fonction de la discussion qui a eu lieu et des recommandations que nous avons présentées au paragraphe 6.2, le Comité nous a demandé d'apporter des révisions aux questionnaires administrés durant la vérification d'essai des six exploitations. Voici les instructions du Comité :[31]

RECOMMANDATIONS DU PARAGRAPHE 6.2	INSTRUCTIONS DU COMITÉ DIRECTEUR
• Élimination des questions qui prêtent à confusion	OUI mais seulement lorsqu'un rapport existant précise la formulation.
• Réduction du nombre de questions adressées à la haute direction	NON
• Augmentation du nombre de questions adressées aux cadres au sujet des convictions et des gestes de la haute direction	OUI mais seulement lorsqu'un rapport existant précise la formulation.
• Élimination des questions qui ont peu contribué à la corrélation avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail	NON
• Reformulation de certaines questions pour qu'elles soient plus précises ou à plus forte orientation sur l'action	OUI mais seulement lorsqu'un rapport existant précise la formulation
• Reclassification d'un petit nombre de questions dans les grappes thématiques de questions servant à se concentrer sur les causes du rendement du SRI	OUI mais seulement lorsqu'un rapport existant précise la formulation.
• Modification du nombre et de la nature des grappes thématiques de questions	NON

Nous avons donné suite aux instructions; l'annexe 6 présente les questionnaires révisés. Afin que le lecteur voie bien les changements, nous n'avons pas supprimé les questions originales – celles qu'il faut éliminer sont « rayées », les nouvelles questions sont indiquées en **gras** et les questions à classer dans une grappe différente relative aux

---

31 Courriel : T. Millard à M. Holliday (4 septembre 2000)

facteurs de rendement du SRI s'accompagnent d'une instruction encadrée. Le Comité directeur a par la suite jugé à propos d'éliminer certaines des nouvelles questions.

Bien que nous estimions que les changements limités qui ont été apportés devraient donner des questionnaires dont les réponses donnent une meilleure corrélation générale avec le rendement en matière de santé et de sécurité au travail, il nous est impossible (sans effectuer d'autres vérifications d'exploitation) de le vérifier, en raison de la présence de nouvelles questions.

7.1 POSTFACE

Tout lecteur arrivé à la fin de ce long et plutôt lourd rapport doit s'être rendu compte que les rapports qui existent entre les nombreux aspects du Système de responsabilité interne et le rendement en matière de sécurité sont complexes. Ce qui est encourageant, c'est que cette étude, examinée globalement, établit clairement le lien qui existe entre le fonctionnement du SRI et le dossier de sécurité des exploitations soumises à la vérification d'essai.

Comme il est facile de le déduire de nos explications des chapitres 4 et 5, la formulation de certaines questions posées lors de la vérification d'essai ainsi que leur regroupement et leur pondération en vue de l'analyse du fonctionnement du SRI causaient problème. Une analyse mieux ciblée de la profusion de données recueillies au cours de la vérification d'essai que ne le permettaient le temps et les ressources alloués au projet aurait considérablement amélioré l'outil de vérification actuel. La feuille de calcul Excel (qui fait partie de ce rapport sous forme électronique) a facilité les analyses dont il est fait rapport ici, mais les algorithmes sous-jacents sont encore sujets à caution. Si l'on utilise la feuille de calcul dans sa forme actuelle, il faudrait user de circonspection dans le traitement des résultats qu'elle donne.

Pour terminer, nous aimerions vous citer la réponse que nous a faite un membre indépendant du Conseil d'administration de l'une des entreprises qui participaient à la vérification d'essai, durant une entrevue de suivi. Lorsque nous lui avons demandé de décrire brièvement ce que signifiait l'expression « système de responsabilité interne », il a dit :

> *« Le SRI est a priori une question d'attitude... c'est la conviction que l'ensemble des membres de l'entreprise ont fait leur le système et qu'ils devraient tous veiller à la sécurité. Si les gens se contentent de respecter les règlements, la sécurité sera le cadet de leurs soucis. Par le leadership, l'encouragement, la stimulation, les gens feront de la sécurité un mode de vie. »*

Nous sommes d'avis que cette réponse rend, succinctement, l'essence d'un SRI efficace et illustre bien ce que nous entendons d'un conseil d'administration qui exprime clairement une vision pour la santé et la sécurité au travail.